



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV INFORMATIKY**

INSTITUTE OF INFORMATICS

**NÁVRH PROJEKTU A APLIKACE METODIKY  
PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU V PODNIKU**

PROPOSAL FOR PROJECT AND APPLICATION OF PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGY IN THE  
COMPANY

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Lucie Fliegerová**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.**

**BRNO 2021**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav informatiky  
Studentka: **Bc. Lucie Fliegerová**  
Studijní program: Systémové inženýrství a informatika  
Studijní obor: Informační management  
Vedoucí práce: **Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.**  
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Návrh projektu a aplikace metodiky projektového managementu v podniku

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Návrh řešení a přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je vypracování návrhu řešení projektu pro zavedení nového informačního systému do podniku s využitím metod a nástrojů projektového managementu.

### Základní literární prameny:

DOLEŽAL, J. a kol. Projektový management podle IPMA. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

FIALA, P. Řízení projektů. 2. vyd. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2008. 186 s. ISBN 978-80-2-5-1413-0.

JEŽKOVÁ, Z., H. KREJČÍ, B. LACKO a J. ŠVEC. Projektové řízení: jak zvládnout projekty. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013. 381 s. ISBN 9788090529717.

NĚMEC, V. Projektový management. 4. vyd. Praha: Grada, 2002. 182 s. ISBN 80-247-0392-0

SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 356 s. ISBN 80-2-1501-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

Mgr. Veronika Novotná, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce je zaměřena na praktické využití metod a nástrojů projektového managementu ve vybrané společnosti. Cílem diplomové práce je vytvořit projekt pro implementaci informačního systému. Úvodní část této práce se zabývá teoretickými východisky dané problematiky a pokrývá všechny fáze projektu. Následující část je zaměřena na analýzu současného stavu společnosti. Poslední část se věnuje samotnému projektu, kdy výstupem práce je sestavený projekt pro implementaci informačního systému.

## **Abstract**

The diploma thesis is focused on the practical use of project management methods and tools in a selected company. The aim of the diploma thesis is to create a project for the implementation of an information system. The introductory part of this work deals with the theoretical basis of the issue and covers all phases of the project. The next part is focused on the analysis of the current state of the company. The last part of the thesis is devoted to the project itself, where the output of the thesis is a compiled project for the implementation of an information system.

## **Klíčová slova**

Projektový management, projekt, projektový tým, analýza rizik, časový plán, implementace, informační systém

## **Keywords**

Project management, project, project team, risk analysis, schedule, implementation, information system

### **Bibliografická citace**

FLIEGEROVÁ, Lucie. *Návrh projektu a aplikace metodiky projektového managementu v podniku* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-07]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135138>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav informatiky. Vedoucí práce Lenka Smolíková.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 7. 5. 2021

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé diplomové práce, paní Ing. Lence Smolíkové, Ph.D., za velmi odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi byly z její strany poskytnuty při zpracovávání této práce. Dále bych ráda poděkovala vedení společnosti XX za možnost zpracování projektu a za poskytnutí podkladových materiálů pro zpracování této diplomové práce. V neposlední řadě patří mé poděkování rodině a přátelům za podporu při psaní této práce.

# OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....	12
Cíl práce .....	12
Metody a postupy zpracování .....	12
1    TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	14
1.1    Projektový management.....	14
1.1.1    Projekt.....	15
1.1.2    Organizační struktura projektu .....	17
1.1.3    Životní cyklus projektu .....	18
1.2    Předprojektová fáze.....	21
1.2.1    Studie příležitosti .....	21
1.2.2    SLEPTE analýza .....	22
1.2.3    Porterův model pěti sil .....	22
1.2.4    Model 7S.....	23
1.2.5    SWOT analýza .....	24
1.2.6    Cíl projektu .....	25
1.2.7    Studie proveditelnosti .....	26
1.2.8    Logický rámec .....	27
1.3    Projektová fáze.....	32
1.3.1    Zahájení projektu .....	32
1.3.2    Plánování .....	36
1.3.3    Realizace .....	47
1.3.4    Ukončení projektu.....	48
1.4    Poprojektová fáze.....	48
2    ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	50



2.1	Základní informace o společnosti .....	50
2.1.1	Organizační struktura společnosti.....	51
2.2	Strategická analýza společnosti.....	52
2.2.1	SLEPTE .....	52
2.2.2	Model 7S.....	55
2.2.3	Porterův model pěti sil .....	57
2.2.4	SWOT .....	59
2.3	Současný stav systému.....	62
2.3.1	Skladovací systém.....	62
2.4	Charakteristika a popis plánovaného projektu .....	63
2.5	HELIOS.....	63
2.5.1	Popis vybraného systému.....	64
3	NÁVRH ŘEŠENÍ A PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ .....	66
3.1	Cíl projektu.....	66
3.2	Logický rámec.....	66
3.3	Identifikační listina projektu .....	72
3.4	WBS .....	73
3.5	Projektový tým.....	78
3.5.1	RACI matice .....	78
3.6	Analýza rizik .....	81
3.7	Kvantifikace rizik, návrh na opatření.....	84
3.7.1	Mapa rizik .....	92
3.7.2	Pavučinový graf .....	94
3.8	Časová analýza.....	95
3.8.1	Časový plán projektu .....	95
3.9	Ganttův diagram.....	103

3.10	Rozpočet projektu.....	106
3.11	Přínosy návrhů řešení .....	109
ZÁVĚR .....		111
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....		113
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ .....		116
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....		117
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ.....		118
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ .....		119

## ÚVOD

V dnešní době se pojmy jako projektové řízení a projektový management stále více dostávají do povědomí firem bez ohledu na jejich velikost či oblast podnikání. Za základní předpoklad řízení projektů nelze považovat pouze bezproblémový průběh, ale i například efektivní využívání zdrojů. Díky nástrojům projektového managementu a jejich správnému použití lze zefektivnit proces k dosažení cíle projektu. Vhodně zvolené nástroje pro řízení se projeví nejen v úspoře času, ale i nákladů a lidských zdrojů.

Dnes se běžně k podnikání využívají informační systémy, které lze považovat za jakýsi standard. Na trhu existuje velké množství společností, které poskytují informační systémy a je čistě na podniku, kterého poskytovatele či softwarové řešení zvolí na základě svých potřeb. Vhodně zvolený a implementovaný systém nabízí společnosti přehledně

a bezpečně ukládat data, zvyšuje efektivnost práce či umožňuje rychlou dostupnost informací. Lze říct, že takový systém je základním krokem pro úspěšné řízení podniku.

Diplomová práce se věnuje využití metod projektového managementu při řízení projektu implementace informačního systému pro společnost XX. V současné době společnost využívá zastaralý systém, který již nepokrývá její potřeby, společně s nástroji od společnosti Microsoft. Z tohoto důvodu bylo rozhodnuto, že dojde k implementaci nového informačního systému.

Samotná práce je rozdělena na tři hlavní části. První část práce je zaměřena na popis teoretického pozadí projektu a vysvětlení pojmů a nástrojů z oblasti projektového managementu, které s projektem souvisí.

Druhá, navazující část práce je zaměřena na popis zvolené společnosti, analýzu jejího vnitřního a vnějšího okolí a analýzu současného informačního systému. Dále je zde popsáno řešení informačního systému, jehož implementaci je věnována třetí část této práce.

Poslední, návrhová část navazuje na předchozí kapitolu a je věnována samotnému návrhu řešení projektu za využití metod projektového managementu.

## **CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

Tato část práce je zaměřena na popis hlavních cílů a metodiky práce společně s postupy pro dosažení stanovených cílů.

### **Cíl práce**

Cílem diplomové práce je vypracování návrhu řešení projektu pro zavedení nového informačního systému do podniku XX s využitím metod a nástrojů projektového managementu. Společnost se rozhodla investovat do nového informačního systému za účelem zefektivnění práce a zlepšení dostupnosti informací. Díky novému systému dojde k sjednocení dosavadních systémů v jeden komplexní a systémovému propojení poboček.

### **Metody a postupy zpracování**

Samotná práce se bude skládat ze tří hlavních částí, a to teoretické, analytické a návrhové.

První část této práce bude věnována zhotovení teoretické části, pro jejíž vytvoření bude využito odborné literatury. Budou zde vysvětleny teoretická východiska související s metodami a nástroji projektového managementu. Pokryta bude problematika celého životního cyklu projektu, tj. postupně bude popsána předprojektová, projektová a poprojektová fáze a činnosti které jsou s těmito fázemi spjaté. Tato část je nezbytná pro celou práci.

Na tuto část bude navazovat představení analyzované společnosti, včetně analýzy současného stavu. Analýza současného stavu bude sestavena na základě metod pro analýzu vnitřního a vnějšího okolí společnosti. Výstupy z těchto analýz budou zdrojem dat pro zpracování SWOT matice. V této části bude dále věnována pozornost současnému stavu informačního systému a bude zde uveden vybraný nový informační systém, jehož plánu pro implementaci se bude věnovat návrhová část. Tato část je jedním z klíčových faktorů pro zpracování návrhové části.

Poslední část práce bude postavena na získaných datech z předešlých částí. Na jejich základě bude navržen projektový plán, který má společnosti zajistit úspěšnou implementaci nového informačního systému s ohledem na možná rizika.

Z metod projektového managementu bude využito logického rámce pro definování záměru a cíle projektu, dále klíčových aktivit a výstupů. Následně bude sestaven podrobný přehled činností, které povedou k naplnění cíle, za pomoci metody WBS. Jednotlivým činnostem budou přiřazeny odpovědné osoby, které budou zodpovídat jejich realizaci. Pro sestavení časového plánu bude využito metody PERT. K znázornění posloupnosti činností bude sestaven Ganttův diagram, za pomoci softwarového nástroje Microsoft Project. Analýza rizik proběhne pomocí skórovací metody, která definuje hrozby, scénáře a návrhy na opatření, a to za účelem snížení hodnot jednotlivých rizik. Poslední část práce bude věnována rozpočtu a přínosům projektu pro společnost.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část diplomové práce je zaměřena na vysvětlení základních pojmů, které budou sloužit k pochopení dané problematiky a dále jako výstup pro analytickou část.

Následující kapitoly definují pojmy jako například projektový management, projekt a řízení projektů, životní cyklus projektu a dále pak jednotlivé metody.

## 1.1 Projektový management

Projektové řízení (angl. Project Management) je poměrně mladým oborem. Pojmy projektové řízení jakožto oblast managementu a profese projektového manažera se začaly užívat až po druhé světové válce. V minulosti však probíhala řada akcí, které měly charakter projektu, např. stavba starověkých monumentů (1, s. 22).

Postupem času byl kladen velký tlak na organizace, firmy, podniky a instituce kvůli neustále se měnícím podmínkám a postupně tak standardní formy managementu přestaly být efektivní, což mělo za následek postupný rozvoj nového oboru zaměřeného na projektové řízení. Velký vliv na rozvoj projektového řízení měl vývoj informačních technologií (1, s. 22).

Přibližně od šedesátých let 20. století lze vnímat snahu o mezinárodní standardizaci v oblasti projektového řízení. Společně se vznikem mezinárodních projektů a projektových týmů, přišla i potřeba efektivní spolupráce a nalezení vhodné formy komunikace (1, s. 22).

V posledních letech se stává projektový management stále více populární a mnoho společností se snaží o jeho začlenění (1, s. 22).

Jedna z definic projektového managementu říká, že se jedná o souhrn aktivit spojených s plánováním, organizováním, řízením a kontrolou zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl určen pro dosažení specifických cílů a záměrů (2, s. 17).

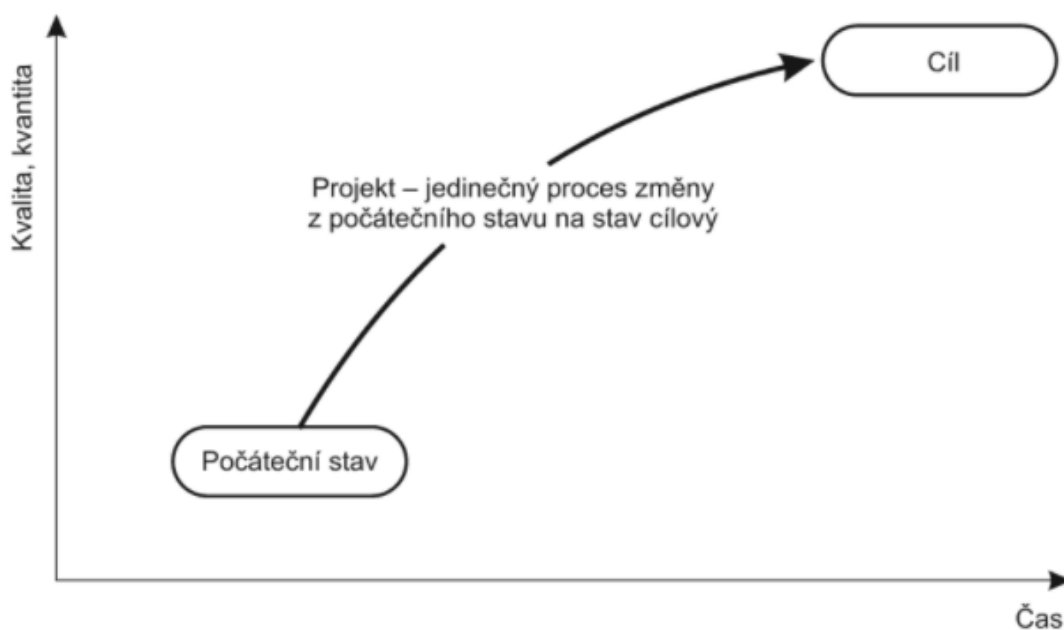
Další definice říká, že pod pojmem projektový management lze chápat aplikaci znalostí, schopností, nástrojů a technologií na jednotlivé aktivity projektu tak, aby bylo dosaženo požadavků na projekt (2, s. 17).

Existuje ještě mnoho různých definic projektového managementu, které se liší zněním, avšak podstatou se až tolik neliší. Obecně lze říct, že jde krátkodobé vynaložení úsilí, které je doprovázeno využitím znalostí a metod za účelem přeměny zdrojů na soubor předmětů, služeb či jejich kombinaci tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů (2, s. 17).

### 1.1.1 Projekt

Projekt je nejdůležitějším prvkem projektového řízení. Obecně ho lze chápat jako řízený, jedinečný sled událostí, který má začátek a konec, přesná pravidla řízení a regulace, má dán specifický cíl, jehož má být dosaženo a stanovený rámec čerpání zdrojů potřebných k jeho realizaci (2, s. 20).

IPMA definuje projekt následovně: „*Projekt je jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektového cíle) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky.*“ (1, s. 422).



**Obrázek 1: Projekt – změna z počátečního stavu do stavu cílového**  
(Zdroj: (3, s. 18))

Za projekt lze považovat takovou akci, která splňuje následující, tzv. projektová kritéria:

- jedinečný cíl – nejedná se o rutinní akci, lišit se může např. v lokalitě, prostředí, personálním obsazení atd.;
- vymezení – omezení termínem, rozpočtem, legislativou, zdroji atd.;
- projektový tým – pracovníci z různých oborů a s odlišnou specializací;
- komplexnost a složitost – nejedná se o triviální problém;
- nadprůměrné riziko (nejistota) – vyplývá z výše uvedených kritérií (3, s. 19).

Pod pojmem projekt si lze představit nespočet různých akcí, jako je např. vybavení prodejny, zavedení změny v organizaci, vývoj a zavádění informačního systému, zavedení nové výroby, vývoj nového produktu, organizace kulturní akce atd. (4, s. 12).

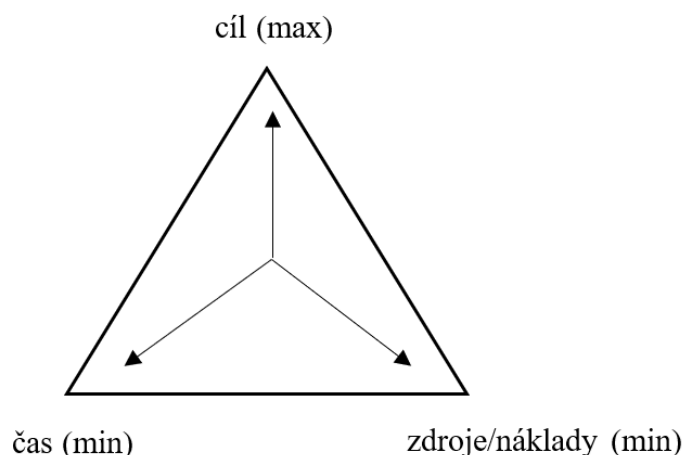
Optimální doba trvání projektu je do 12 měsíců, delší projekt lze považovat za rizikovější, jelikož u nich hrozí problém s nedodržením termínů a rozpočtu. V případě, že se jedná o rozsáhlejší projekt, jehož doba by přesahovala jeden rok, je lepší jej rozdělit do několika podprojektů, které dohromady povedou ke splnění cíle celého projektu (3, s. 19).

#### **1.1.1.1 Trojimperativ**

Z definice projektu vyplývají tři hlavní parametry, které jsou východiskem při rozhodování a které současně definují prostor, v němž se vytváří určitá nová hodnota (výstup). Tyto tři parametry jsou navzájem provázané a společně se označují jako trojimperativ:

- cíl (výsledky, rozsah);
- čas;
- zdroje/náklady (3, s. 81).





**Obrázek 2: Trojimperativ**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle (3, s. 81))

Pro úspěšné ukončení projektu platí, že je důležité zachovávat rovnováhu, což je mnohdy obtížné, jelikož na projekt působí vlivy, které mají za následek změny a rizikové situace. V případě, že dojde ke změně u jedné z nich a druhá má být nezměněna, musí dojít ke změně odpovídajícím způsobem u třetí (3, s. 81).

### 1.1.2 Organizační struktura projektu

Kvalita projektového managementu je ovlivněna lidmi, kteří se podílejí na dosažení stanoveného cíle. K tomu, aby bylo dosaženo efektivního řízení projektů, je potřeba vytvořit přechodnou strukturu rolí, definovat vztahy mezi rolemi, rozdělit rozhodovací autoritu a odpovědnosti za splnění dílčích úkolů a za splnění celkového cíle projektu (2, s. 24).

Rozložení zájmů, autorit a rozhodovacích schopností je mapováno prostřednictvím dvou skupin: zájmových skupin projektu a organizační struktury (2, s. 24).

Zájmové skupiny projektu (angl. stakeholders) jsou složeny z jednotlivců a organizací, kteří jsou aktivně zapojeni do realizace projektu, nebo jejichž zájmy mohou být ovlivněny průběhem či výsledkem projektu, ať už pozitivně nebo negativně. Rovněž představují osoby nebo skupiny, jež mají různý stupeň odpovědnosti a rozhodovací autority vzhledem ke konkrétnímu projektu (2, s. 25).

Organizační struktura projektu představuje síť definovaných vztahů, po níž probíhá komunikace a rozložení rozhodovací autority projektu. Tvoří prostředí, ve kterém se uskutečňuje vyjednávání mezi subjekty a zájmovými skupinami (2, s. 24).

Na projektech se podílí velké množství osob, specialistů různé kvalifikace, kteří tvoří projektovou organizační strukturu. Tito lidé dále tvoří projektový tým, v jehož čele stojí manažer projektu, který je vybírán vrcholovým managementem podniku (4, s. 23).

Hlavní náplní projektového manažera je vést, plánovat, organizovat, koordinovat práci v týmu, kontrolovat a vyjednávat. Projektový manažer práce v týmu řídí, ale sám je nevykonává (4, s. 23).

Projektový tým je hlavním výkonným článkem projektu. Tvoří ho skupina osob, která se podílí na realizaci a splnění cílů projektu. V průběhu jsou řízeni projektovým manažerem, a to v rozsahu přiděleného času nebo pracovní kapacity a v rámci přidělených oprávnění a odpovědností. Projektový tým se skládá minimálně ze tří osob, avšak pro projekty malého rozsahu je optimální počet  $7 \pm 2$  (2, s. 32).

### **1.1.3 Životní cyklus projektu**

Projekt je jistou formou procesu, což znamená, že se v průběhu času vyvíjí a nachází se tak v různých fázích (2, s. 37). Z časového hlediska a podle charakteru prováděných činností lze projekt z manažerského hlediska rozdělit na několik fází, které společně tvoří životní cyklus projektu (3, s. 54).

Obecně lze fáze řízení projektu rozdělit následovně:

- předprojektová fáze – vznik myšlenky na projekt, úvahy, myšlenky a studie;
- projektová fáze – zahájení projektu, podrobné plánování, projektový tým, realizace projektu a jeho ukončení;
- poprojektová fáze – vyhodnocení, realizace přínosů, poučení, dopady, archivace (3, s. 54).

Uvedené fáze projektu se nepřekrývají a mohou být realizovány s určitým časovým rozestupem. Je tedy možné provést plánovací fázi i o například několik měsíců či let

dříve, než se přistoupí k realizační fázi. Lze hovořit o tzv. inkubační době projektu (3, s. 57).

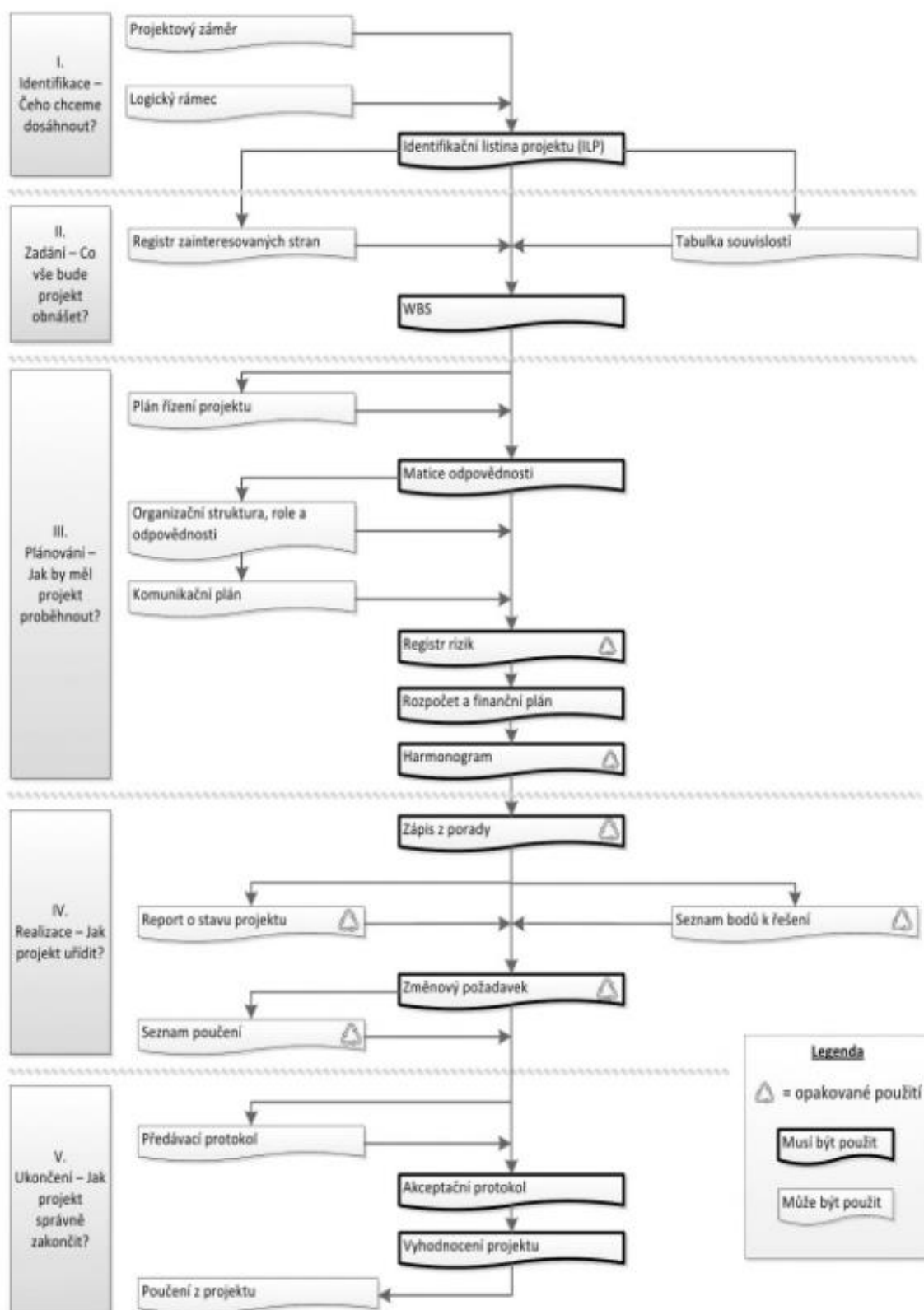
Po celou dobu projektu je nezbytné vést příslušnou dokumentaci. Dokumentace spojená s jednotlivými fázemi projektu se může lišit v závislosti na typu projektu. Některé dokumenty se v průběhu let staly základními a jsou tedy nutné, jiné jsou spíše doplňkové a ve vhodných případech mohou poskytovat přidanou hodnotu (5, s. 10).

**Tabulka 1: Dokumenty/nástroje spojené s životním cyklem projektu**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (5, s. 10))

<b>Fáze řízení projektu (kroky)</b>	<b>Základní (nutné) dokumenty</b>	<b>Doplňkové (možné, vhodné) dokumenty</b>
<b>I. Identifikace</b> Čeho chceme dosáhnout?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikační listina projektu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektový záměr</li> <li>• Logický rámec</li> </ul>
<b>II. Zadání/definice</b> Co vše bude projekt obnášet?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• WBS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registr zainteresovaných stran</li> <li>• Tabulka souvislostí</li> </ul>
<b>III. Plánování</b> Jak by měl projekt proběhnout? Co bude třeba vykonat?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matice odpovědnosti</li> <li>• Registr rizik</li> <li>• Rozpočet a finanční plán</li> <li>• Harmonogram</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plán řízení projektu</li> <li>• Organizační struktura, role a odpovědnosti</li> <li>• Komunikační plán</li> </ul>
<b>IV. Realizace</b> Jak projekt uřídit?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zápis z porady</li> <li>• Změnový požadavek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Report o stavu projektu</li> <li>• Seznam bodů k řešení</li> <li>• Seznam poučení</li> </ul>
<b>V. Ukončení</b> Jak projekt správně zakončit?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akceptační protokol</li> <li>• Vyhodnocení projektu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Předávací protokol</li> <li>• Poučení z projektu</li> </ul>

Mezi jednotlivými dokumenty existují souvislosti. Na následujícím obrázku lze vidět schéma časové souvislosti dokumentů v jednotlivých fázích řízení projektu.



Obrázek 3: Schéma časové souvislosti dokumentů  
(Zdroj: (5, s. 14))

## 1.2 Předprojektová fáze

Hlavním cílem předprojektové fáze je analyzovat příležitosti pro projekt a posoudit, zda je daný záměr proveditelný. V některých případech bývá v rámci této fáze zahrnována i vize, základní myšlenka, že by se nějaký projekt mohl realizovat (1, s. 156).

### 1.2.1 Studie příležitosti

Studie příležitosti (angl. opportunity study) je méně častá a dané úvahy ve většině případů probíhají spíše intuitivně, jsou stavěny na pocitech, což lze považovat už od začátku za možný problém (3, s. 100).

Dokument nemá přesně stanovenou podobu. Tato studie reaguje na určitý podnět (námět záměru na projekt) a jejím cílem je prozkoumat jeho okolnosti. V každém případě by však měla obsahovat základní projektový záměr (angl. business case) daného projektu (3, s. 100).

Studie příležitosti může mít například následující podobu:

- analýza podnětů (podněty trhu, od zákazníků (resp. uživatelů), vedení firmy, podněty získané analýzou prognostických trendů, nových objevů vědy a techniky, případně podněty získané analýzou chování konkurence);
- analýza příležitostí (příležitosti z hlediska finanční situace společnosti, disponibilních personálních zdrojů, příležitosti na trhu příslušné komodity);
- analýza hrozeb a nutných reakcí na ně (seznam důležitých hrozeb, na které je vhodné reagovat – konkurence, legislativní podmínky aj.);
- analýza problémů, které je příležitost řešit;
- základní koncepce a obsah záměru (první formulace obsahu projektu);
- odhad nadějnosti záměru (odhady nákladů a přínosů a jejich porovnání);
- základní předpoklady (seznam základních faktorů úspěchu a výchozích předpokladů);
- upozornění na významná rizika;

- závěrečná doporučení a závěr, zda je vhodné se z hlediska času, finanční náročnosti, zdrojů atd. zabývat i nadále projektem (3, s. 100-101).

Součástí této studie může být logický rámec, který v některých případech může tuto studii úplně nahradit (3, s. 100).

### **1.2.2 SLEPTE analýza**

SLEPTE analýza, též analýza vnějšího okolí podniku, slouží k analýze obecného prostředí organizace, resp. projektu (6, s. 37).

Jejím cílem je identifikovat a zhodnotit hlavní trendy a změny v prostředí, které mohou firmu významně ovlivnit, ať už pozitivně či negativně, a na něž by firma měla reagovat (7).

SLEPTE analýza zkoumá externí faktory, které mohou projekt ovlivnit z následujících hledisek:

- S (angl. Social) – sociálního;
- L (angl. Legal) – legislativního a právního;
- E (angl. Economic) – ekonomického;
- P (angl. Policy) – politického;
- T (angl. Technology) – technického/technologického;
- E (angl. Ecology) – ekologického (6, s. 37).

Analýza se nezaměřuje pouze na aktuální stav, ale zabývá se také budoucí situací, respektive tím, jak se může okolní prostředí v budoucnu vyvíjet a jaké změny lze předpokládat (6, s. 37).

### **1.2.3 Porterův model pěti sil**

Jedním z předpokladů úspěšného rozvoje podnikové strategie je analýza podniku samotného. Velký význam zde zaujímá postavení podniku ve zkoumaném

podnikatelském prostředí. Pro analýzu konkurenčního (oborového) okolí organizace se využívá Porterův model pěti sil (8, s. 49).

V rámci odvětví je charakter a stupeň konkurence závislý na tom, jaké jsou vyjednávací vlivy dodavatelů, vyjednávací vlivy odběratelů, jaký je vliv konkurentů, jaké nebezpečí představují substituty a stupeň soupeřivosti mezi podniky v odvětví (8, s. 49).



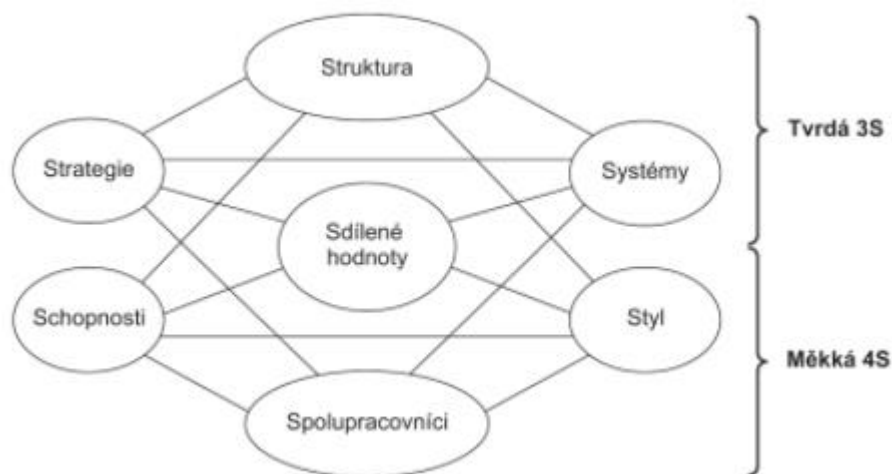
**Obrázek 4: Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí**  
(Zdroj: (8, s. 49))

#### 1.2.4 Model 7S

Model 7S od firmy McKinsey slouží pro strategickou analýzu interních faktorů a tvoří ho sedm interních faktorů:

- Strategie (angl. Strategy);
- Struktura (angl. Structure);
- Systémy (angl. Systems);
- Styl práce vedení (angl. Style);
- Spolupracovníci (angl. Staff) – personál;
- Schopnosti (angl. Skills);
- Sdílené hodnoty (angl. Shared values) (8, s. 73).

Tyto faktory je nutné při implementaci strategie brát v úvahu. Model lze v praxi využít bez ohledu na velikost firmy. Jednotlivé faktory jsou vzájemně provázány, proto podcenění jednoho z nich může ovlivnit ostatní faktory (8, s. 73).



**Obrázek 5: Model 7S**  
(Zdroj: (8, s. 73))

Faktory lze rozdělit do dvou skupin. Faktory – strategie, struktura a systémy – jsou označovány jako tvrdá kritéria. U těchto kritérií je poměrně snadné provést změny, jelikož informace pro ně potřebné jsou snadno dohledatelné v podnikových dokumentech (8, s. 74-75).

Za měkké faktory jsou pak označovány spolupracovníci, schopnosti, styl a sdílené hodnoty. Tyto kritéria mají spíše kulturní povahu a informace jsou tak pro ně obtížnější dohledatelné (8, s. 74-75).

### 1.2.5 SWOT analýza

SWOT analýza je jedním ze základních nástrojů projektového managementu, zkoumající klíčové otázky organizace na základě analýzy jejích silných a slabých stránek a důležitých vlivů z vnějšího prostředí (6, s. 38).

*„Princip spočívá v identifikaci silných stránek (Strengths), slabých stránek (Weaknesses), příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) vůči vymezené oblasti*



(segmentu činnosti firmy či organizace nebo i vůči organizaci samotné, případně vůči projektu nebo jinému záměru).“ (9, s. 61).

	Pomocné (dosažení cíle)	Škodlivé (dosažení cíle)
Vnitřní původ (atributy organizace)	<b>S</b> <b>Silné stránky</b> Strengths	<b>W</b> <b>Slabé stránky</b> Weaknesses
Vnější původ (atributy prostředí)	<b>O</b> <b>Příležitosti</b> Opportunities	<b>T</b> <b>Hrozby</b> Threats

**Obrázek 6: SWOT analýza**  
(Zdroj: (9, s. 61))

Princip analýzy spočívá v určení významných faktorů plynoucích z vnějšího a vnitřního prostředí organizace a stanovení jejich vzájemného působení. Tedy jak mohou silné a slabé stránky ovlivnit příležitosti a hrozby v prostředí organizace. Tato analýza umožňuje komplexně zhodnotit fungování celé organizace a současně analyzovat důležité problémy, ale i příležitosti pro rozvoj (6, s. 39).

### 1.2.6 Cíl projektu

Cíl projektu představuje slovní popis účelu, jehož má být prostřednictvím realizace dosaženo (2, s. 89).

Jedná se o důležitý prvek řízení a má pro projekt zásadní význam. Jakmile je cíl schválen, stává se z něj centrální bod komunikace mezi sponzorem, manažerem projektu a projektovým týmem (2, s. 89).

Cíl ohraničuje předmětnou stránku projektu a definuje výstupy, kterých má být dosaženo. Lze ho považovat za základ pro plánování procesů, volbu postupů, metod, stanovení

nákladů na realizaci a stanovení časového plánu. Poskytuje rámec požadovaných parametrů a cílů měření pro kontrolní procesy. Stanovuje úroveň dosažení úspěšného ukončení projektu případně dílčích částí a je podkladem pro formulaci závěrečných akceptačních kritérií projektu (2, s. 89).

Správně specifikovaný cíl hraje důležitou úlohu během celého životního cyklu projektu. Ve fázi zahájení projektu z něj vychází zadání projektu a kontrakt, ve fázi plánování jsou na něm postaveny všechny důležité plánovací dokumenty a ve fázi ukončení projektu pak slouží jako kritérium pro zhodnocení celkové úspěšnosti projektu (2, s. 89).

Správně definovaný cíl by měl být vytvořen za použití techniky SMART:

- S (angl. Specific) – specifický a konkrétní cíl;
- M (angl. Measurable) – měřitelný na základě parametrů, podle kterých lze poznat, zda cíle bylo dosaženo;
- A (angl. Agreed) – akceptovaný všemi pracovníky, jimž je nastaven;
- R (angl. Realistic) – dosažitelné cíle;
- T (angl. Timed) – časově ohraničené cíle (2, s. 90).

Správně definovaný cíl projektu by měl pak obsahovat tyto čtyři hlavní charakteristiky:

- popis výstupu, kterého má být dosaženo;
- očekávaný časový rámec zhotovení zadaného výstupu;
- měřítko, na jejichž základě se bude cíl dát považovat za splněný;
- podmínky upřesňující představy zadavatele o způsobu splnění daného cíle (2, s. 91).

### **1.2.7 Studie proveditelnosti**

Studie proveditelnosti (angl. feasibility study) probíhá v případě, že se společnost rozhodne na základě studie příležitosti v projektu pokračovat. Tato studie by měla ukázat nejvhodnější cestu k realizaci projektu a měla by upřesnit obsah projektu, plánovaný termín zahájení a ukončení projektu, odhadované celkové náklady a potřebné zdroje (3, s. 101).

Je vhodné, aby tato studie obsahovala více než jednu možnou variantu řešení a jejich porovnání (3, s. 101).

Studie proveditelnosti může mít například následující podobu:

- rekapitulace závěrů studie příležitosti a výchozích předpokladů;
- popis základní myšlenky projektu;
- specifikace cílů projektu;
- analýza současného stavu a současných podmínek pro realizaci projektu;
- lokalizace prostředí projektu;
- organizace a řízení projektu;
- odhad délky projektu, celkových nákladů a kritických zdrojů;
- návrh milníků;
- odhad přínosů;
- finanční ekonomická analýza – vyhodnocení návratnosti, bod zvratu aj.;
- rozbor základních rizik;
- doporučení pro projektovou fázi (3, s. 101-102).

V některých (jednodušších) případech bývá zpracována pouze předprojektová úvaha, která je kombinací výše zmíněných dokumentů (3, s. 102).

Hlavním výstupem této fáze by mělo být zodpovězení strategických otázek projektu, tj. odkud a kam chceme dojít, jakou cestu zvolit, proč chceme projekt realizovat a zda má realizace smysl (3, s. 102).

### **1.2.8 Logický rámec**

Logický rámec (angl. Logframe; Logical Framework) slouží jako pomůcka pro stanovování základních parametrů projektu. Jde o součást metodiky návrhu a řízení projektu, tzv. Logical Framework Approach (LFA), které uceleně řeší přípravu, návrh, realizaci a vyhodnocení daného projektu (3, s. 83).

Prostřednictvím logického rámce lze strukturovaně zmapovat hlavní parametry projektu, které lze poté účinně komunikovat s okolím (5, s. 29).

K tvorbě tohoto dokumentu by měly být přizvány osoby, kterých se bude projekt nejvíce týkat. Samotný dokument tvoří tabulka, do níž jsou vpisovány informace, které zpravidla plynou z delší a intenzivní diskuse (5, s. 29).

Doporučený postup pro zpracování je následující:

- stanovení cíle projektu;
- stanovení výstupů projektu pro dosažení cíle;
- stanovení skupin klíčových činností pro dosažení každého výstupu;
- stanovení přínosů;
- ověření, zda byla dodržena vertikální logika (test jestliže – pak);
- stanovení požadovaných předpokladů na každé úrovni;
- stanovení objektivně ověřitelných ukazatelů;
- stanovení prostředků a způsobu ověření;
- stanovení nákladů na provedení činnosti – rozpočet (zdroje) na realizaci;
- přehodnocení návrhu projektu z hlediska posouzení zkušeností s podobnými projekty;
- kontrola tabulky jako celku a provedení případných úprav (5, s. 30).

**Tabulka 2: Logický rámec**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (5, s. 32-33))

<b>Logický rámec</b>				
Jaký je název projektu?	<b>Zpracoval:</b>	Kdo je autorem dokumentu?	<b>Datum:</b>	Kdy byl dokument vytvořen/naposledy změněn?
	<b>Popis (Strom cílů)</b>	<b>Objektivně ověřitelné ukazatele (OOU)</b>	<b>Zdroje informací k ověření (ZIO)</b>	<b>Předpoklady/ rizika</b>
<b>Záměr (přínosy)</b>				
<b>Projektový cíl</b>				
<b>Výstupy projektu</b>				
<b>Klíčové činnosti (aktivity)</b>		<b>Časový rámec aktivit</b>	<b>Zdroje</b>	
<b>V projektu nebude řešeno</b>			<b>Předběžné podmínky</b>	
Co nebude v projektu řešeno?			Jaké jsou předběžné podmínky realizace projektu?	

Vyplňování logického rámce začíná prvním sloupcem, tzv. stromem cílů. Standardně se doporučuje začít polem projektový cíl a následně doplnit výstupy projektu, aktivity a jako poslední se definuje hlavní cíl (6, s. 58).

Záměr, někdy též označovaný jako hlavní cíl či přínos, odpovídá na otázku PROČ projekt realizujeme. Jedná se o užitky, které se mohou projevit až ve chvíli užívání výsledku projektu, tj. až po jeho skončení. Na tuto úroveň mají vliv dlouhodobé cíle a strategie organizace, například i cíl programu. Dosažení takového cíle je ovlivňováno

vnějšími předpoklady. Odpovědnost za naplnění hlavního cíle není plně kladena na projektového manažera a jeho tým (6, s. 58).

Druhý řádek logického rámce je věnován projektovému cíli, který odpovídá na otázku CO. Popisuje změnu, které chceme dosáhnout, abychom přispěli k hlavnímu cíli. Jedná se o konkrétní a jasnou definici konečného stavu, kterého má být projektem dosaženo. Na rozdíl od záměru, je za naplnění projektového cíle plně odpovědný projektový manažer a jeho tým (6, s. 58).

Výstupy projektu odpovídají na otázku JAK a říkají, jak bude dosaženo projektového cíle. Jedná se o popis výsledků, které vzniknou během projektu a za jejichž dodání projektový tým zodpovídá (6, s. 58).

Aktivity projektu prezentují klíčové činnosti, které je nutné realizovat, aby vznikly výše zmíněné výstupy projektu. V rámci logického rámce stačí vyjmenovat hlavní skupiny činností, bez kterých by nebylo možné výstupy projektu zajistit a dodat. Podrobným definováním jednotlivých úkolů vč. časového rozvržení, určení nákladů a jmenování odpovědných osob se zabývá následující projektová fáze (6, s. 58).

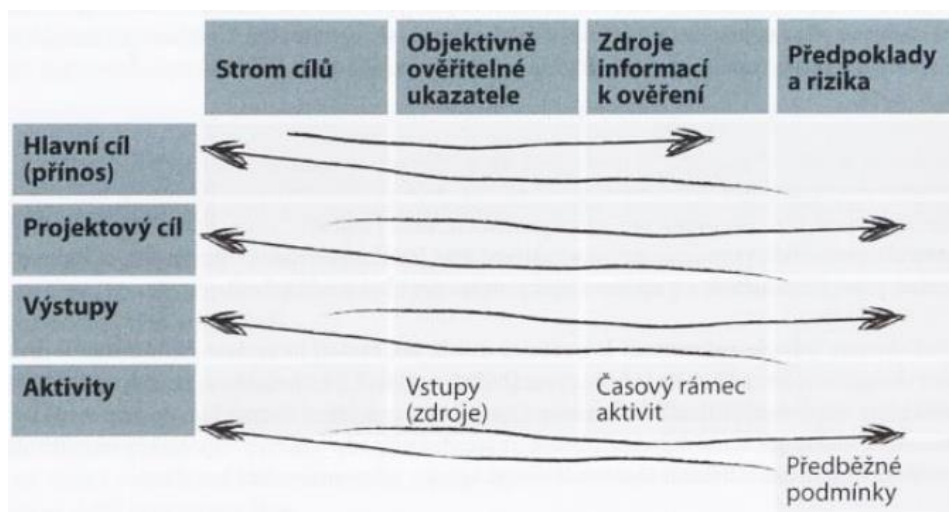
*„Z popisu cílů vyplývá, že realizací aktivit vzniknou výstupy, prostřednictvím kterých se naplní projektový cíl, jenž přispěje k hlavnímu cíli. Jedná se o tzv. vertikální logiku logického rámce, jejíž kontrolou se ověří správná formulace prvního sloupce LFM.“* (6, s. 58).

Jakmile je definován a ověřen strom cílů, dojde na řadu vyplnění ostatních buněk logického rámce. Sloupec objektivně ověřitelné ukazatelé (zkratka OOU) obsahuje indikátory prokazující, že bylo přínosu, projektového cíle a výstupů dosaženo. U každého přínosu, projektového cíle a výstupu musí být uveden alespoň jeden ukazatel. Pro formulaci je vhodné zvolit pravidlo QQT (angl. Quantity – Quality – Time) případně trojimperativu, které říká, že každý ukazatel by měl obsahovat údaj týkající se množství, kvality a času. Na úrovni aktivit se OOU nevyplňují, protože jejich úspěšnost je potvrzena zrealizovanými výstupy. Proto se zde uvádějí vstupy, též zdroje či prostředky, které jsou nezbytné pro zajištění činnosti projektu (např. materiál, finanční prostředky, počty lidí, zařízení aj.). Doporučuje se uvádět vstupy přepočítané na peníze, jejichž součet následně slouží jako prvotní přehled o nákladech (6, s. 59).

Ve třetím sloupci jsou uvedeny zdroje informací k ověření, které ukazují, jak budou OOU ověřeny. Obsahují popis prostředků a metod, které ukážou, zda byly jednotlivé indikátory naplněny. Jsou zde uvedeny informace o tom, kdo odpovídá za ověření, do kdy musí být ukazatel ověřen, jak bude dokumentován a s jakými případnými náklady. Každý OOU musí mít uveden alespoň jeden zdroj informací k ověření. Na úrovni aktivit se zdroje informací opět nevyplňují, místo nich je zde definován časový rámec, který lze zpracovat na úrovni jednotlivých činností. Avšak v této fázi je vhodnější popsat chronologii projektu prostřednictvím milníků (6, s. 59-60).

Poslední sloupec je věnován předpokladům a rizikům na jednotlivých úrovních stromu cílů, na které je třeba klást důraz, jelikož na nich závisí úspěšná realizace projektu. U předpokladů se jedná o vnější podmínky, které uskutečnění projektu podmiňují. Rizika pak uvádějí nejvýznamnější hrozby, které je nutné při plánování a realizaci projektu mít na zřeteli. Využívají se zde výsledky studie příležitosti (např. SWOT analýzy). Toto pole se v řádku hlavní cíl nevyplňuje, namísto něj se někdy přidává pátý řádek určený předběžným podmínkám, bez nichž není možné splnit podmínky a začít s realizací projektu (6, s. 60).

Jakmile je logický rámec vyplněný, je nutné provést kontrolu horizontální logiky, tzn. ověřit vazby v jednotlivých řádcích tabulky. Začíná se od posledního řádku rámce, tj. předběžnými podmínkami. Pokud jsou splněny, je možné zahájit realizaci klíčových činností. Využitím zdrojů, splněním časového rámce, zajištěním předpokladů a ošetřením rizik na úrovni aktivit dojde k dodání výstupů. Úspěšné dodání výstupů potvrdí ukazatele z druhého sloupce, které se ověří pomocí zdrojů informací definovaných v třetím sloupci. Potvrzením předpokladů a eliminací rizik bude následně možné postoupit o úroveň výš, kde se podobně ověří dosažení projektového cíle a posléze i hlavního cíle (6, s. 60).



Obrázek 7: Horizontální logika logického rámce  
(Zdroj: (6, s. 60))

### 1.3 Projektová fáze

Projektová fáze se skládá ze čtyř podčástí: zahájení projektu, plánování, realizace a ukončení projektu. Tyto jednotlivé podčásti budou podrobněji popsány v následujících kapitolách.

#### 1.3.1 Zahájení projektu

Zahájení projektu je souborem činností, které jsou zaměřené na stanovení cílů projektu a vytváření základních předpokladů realizace. Mezi tyto činnosti patří formulace podmínek a omezujících kritérií, uzavření potřebných kontraktů a přidělení hlavních odpovědností souvisejících s realizací budoucího projektu (2, s. 82).

Zahájením není myšlen konkrétní bod na časové ose, ale jedná se o ne úplně jednoduchý proces, který mnohdy rozhoduje o úspěchu či neúspěchu projektu (3, s. 106).

I přes to, že předprojektová fáze proběhne důkladně a kvalitně, je zahájení projektu charakterizováno velkou mírou nejistoty, nejasností a většina předpokladů je založena na odhadech a spekulacích (3, s. 106).



### 1.3.1.1 Kritéria úspěchu projektu

Důležitou součástí zahájení je určení kritérií úspěchu, tj. stanovení kritérií/podmínek, podle kterých bude posuzováno, zda projekt uspěl a splnil tak své zadání či nikoli (3, s. 107).

Kritéria úspěchu projektu lze chápat jako měřítko, pomocí kterého posuzujeme úspěch nebo neúspěch projektu, zda byl splněn cíl projektu, nebo ne. Hlavním požadavkem na tyto kritéria je jejich srozumitelnost, měřitelnost a jednoznačnost. Pro každý nový projekt by měla být kritéria opětovně stanovena, zhodnocena, analyzována a komunikována (3, s. 107).

Jednotlivá kritéria se mohou v průběhu projektu upravovat dle aktuálních podmínek a schválených změn. Zejména k tomu dochází při změně rámcových podmínek (3, s. 107).

Projekt je považován za úspěšný, pokud:

- výsledný produkt projektu je funkční a splňuje zadané parametry;
- výsledný produkt projektu je na trhu včas;
- jsou splněny požadavky zákazníka dle stanovených kritérií;
- výsledný produkt projektu splňuje jakost a cenu;
- dochází k předpokládané návratnosti vložených prostředků;
- nedošlo k porušení legislativy atd. (3, s. 108).

Kritéria dělíme na tvrdá kritéria úspěchu a měkká kritéria úspěchu. Tvrdá kritéria se vyznačují zcela objektivně a lze je poměrně snadno změnit. Je nutné jasně specifikovat, co bude měřeno a jaké hodnoty má být dosaženo (3, s. 108).

Měkká kritéria jsou též důležitá pro úspěšnost projektu. Mají subjektivní povahu a je poměrně obtížné je exaktně změřit. Většinou jejich naplnění zjišťujeme prostřednictvím zpětné vazby, dotazníkového šetření atd. (3, s. 108).

### **1.3.1.2 Identifikační listina**

Identifikační listina (angl. Identification letter of project; Project charter; ILP) je dokument, jehož zpracováním a schválením začíná první fáze řízení projektu – zahájení. Tento dokument obsahuje nejdůležitější informace o projektu, definuje meze rozpočtu, harmonogram a požadované výsledky projektu (5, s. 39).

Dokument bývá sestavován někým z přípravného týmu projektu, zpravidla manažerem projektu, schvalovatelem obvykle bývá člen vrcholového vedení organizace, který bude v rámci vedení za projekt zodpovědný (tedy sponzor projektu) (5, s. 40).

Z ILP vychází další kroky přípravy a realizace projektu. V případě, že nastane změna přesahující limity dané v ILP, jedná se o velmi významnou změnu v projektu (5, s. 39).

Podoba ILP se v organizacích může lišit, lze ji totiž v závislosti na projektu rozšířit o další položky nebo naopak ji výrazně redukovat. Položky název projektu, cíl a hlavní milníky by však měly být vždy součástí (5, s. 39).

Tato listina bývá někdy označována jako Zakládací listina projektu, Charta projektu, Zadání projektu, Definiční dokument projektu apod. (5, s. 39).

Na následujícím obrázku lze vidět příklad podrobnější identifikační listiny.

Identifikační listina projektu			
<b>Zpracoval:</b>	<i>Kdo je autorem dokumentu?</i>	<b>Datum:</b>	<i>Kdy byl dokument vytvořen/naposledy změněn?</i>
<b>Název projektu:</b>	<i>Jak budeme projektu říkat?</i>		
<b>Identifikační číslo projektu:</b>	<i>Jaké je identifikační číslo v rámci organizace (pokud je)?</i>		
<b>Priorita vůči ostatním projektům:</b>	<i>Jaká je priorita daného projektu?</i>		
<b>Přínosy:</b>	<i>K čemu by měl projekt přispět? Co je důvodem jeho realizace?</i>		
<b>Cíl projektu:</b>	<i>K jaké konkrétní změně by mělo dojít? Jaký by měl být stav řešené problematiky na konci realizace projektu?</i>		
<b>Výstupy projektu:</b>	<i>Co bude konkrétními výstupy daného projektu? Co bude produkovat (dodávat) projektový tým?</i>		
<b>Plánované interní náklady:</b>	<i>Jaké jsou maximální přípustné interní náklady (člady nebo Kč)?</i>	<b>Plánované externí náklady:</b>	<i>Jaké jsou maximální přípustné externí náklady (nákup zboží a služeb – Kč, €)?</i>
<b>Plánovaný termín zahájení:</b>	<i>Kdy by měl projekt začít?</i>	<b>Plánovaný termín dokončení:</b>	<i>Kdy by měl projekt skončit?</i>
<b>Hlavní milníky:</b>	<i>Jaké jsou hlavní milníky projektu včetně termínů?</i>		
<b>Lokalizace projektu:</b>	<i>Kde všude bude projekt probíhat? Jsou ještě nějaká relevantní rozhraní projektu, na která by bylo vhodné poukázat?</i>		
<b>Kritéria úspěšnosti:</b>	<i>Podle čeho poznáme, že bylo cíle projektu dosaženo? Jak budeme posuzovat úspěch projektu?</i>		
<b>Schválené výjimky:</b>	<i>Existují nějaké výjimky oproti standardnímu způsobu realizace projektů?</i>		
<b>Zadavatel projektu:</b>	<i>Čí požadavek/potřeba by měly být naplněny?</i>		
<b>Sponzor projektu:</b>	<i>Kdo má nejvyšší rozhodovací pravomoc ohledně projektu?</i>		
<b>Další členové řídicího výboru:</b>	<i>Kdo další je členem řídicího výboru projektu?</i>		
<b>Manažer projektu:</b>	<i>Kdo bude manažerem projektu?</i>		
<b>Tým řízení projektu:</b>	<i>Kdo tvoří řídicí tým projektu? Kdo bude společně s manažerem projekt plánovat a řídit?</i>		
<b>Odměny projektového týmu:</b>	<i>Budou stanoveny nějaké odměny projektovému týmu?</i>		

Obrázek 8: Identifikační listina – širší pojetí  
(Zdroj: (5, s. 41))

V praxi se lze však setkat i se zjednodušenou variantou identifikační listiny.

**Tabulka 3: Identifikační listina – užší pojetí**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (5, s. 41))

Identifikační listina	
Název projektu:	
Cíl:	
Plánovaný termín zahájení:	
Plánovaný termín ukončení:	
Plánované celkové náklady:	
Vedoucí projektu:	
Projektový tým:	
Jméno, Příjmení:	Funkce:
Název milníku	Termín milníku

### 1.3.2 Plánování

*„Plánování projektu je souborem činností zaměřených na vytvoření plánu cesty k dosažení cílů projektu prostřednictvím směřovaného pracovního úsilí a s využitím disponibilních zdrojů.“ (2, s. 122).*

Aktivita, které jsou spojeny s plánováním projektu mnohdy začínají již v období zahájení projektu, kdy je nutné stanovit realistické předpoklady časového plánu, potřeby realizačních zdrojů a odhadu rozpočtu a posouzení projektových rizik, jelikož se všechny tyto parametry projeví na ceně projektu. Konkrétní a detailní plánování začíná po uzavření jednání o kontraktu a podpisu smlouvy mezi realizačními stranami (2, s. 122). Plán řízení projektu je dokument případně sada dokumentů, pomocí nichž je pokryt budoucí projekt ve všech významných otázkách řízení, jelikož je stanoven postup pro danou oblast a posléze i výchozí plán pro danou oblast (3, s. 112).

V této fázi jsou zodpovězeny otázky:

- CO je předmětem projektu;
- PROČ je projekt realizován;
- JAK se bude postupovat v průběhu uskutečňování (3, s. 112).

### **1.3.2.1 Rozsah projektu**

Rozsah projektu (angl. scope) určuje rozpětí projektu, jednotlivé dodávky, které mají být dodány, dále také předpoklady, omezení a práci potřebnou k jejich vytvoření. Definování rozsahu by mělo umožnit porozumění i zainteresovaným stranám. Je vhodné též zařadit popis, co v rámci projektu nebude řešeno, což povede k lepšímu řízení zájmových skupin. Takto provedený výčet rozsahu projektu je základem pro další plánování (1, s. 126).

Popis rozsahu projektu obsahuje charakteristiku obsahu, akceptační kritéria, dodávky, co nebude v rámci projektu realizováno, případná omezení a předpoklady (1, s. 126).

### **1.3.2.2 Hierarchická struktura prací**

Work breakdown structure (zkratka WBS), v překladu podrobný rozpis prací je hierarchická struktura úseků zajišťujících splnění stanoveného cíle projektu (2, s. 139).

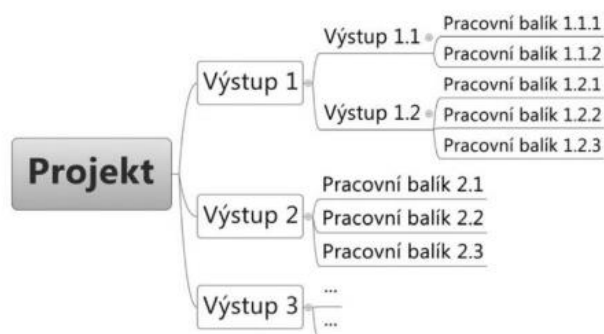
Cíle projektu je nutné rozpracovat do dílčích dodávek nebo úseků práce, jejichž obsah, časová náročnost a úsilí, jenž musí vynaložit členové projektového týmu pro jeho splnění,

budou lépe předvídatelné. Tyto rozpracované cíle je poté možné provázat s časovým a finančním plánem, který je základem projektového plánu, podle kterého je projekt řízen (2, s. 139).

WBS tedy definuje co má být vyprodukováno. Jednotlivé prvky WBS se označují jako dodávky, což jsou jedinečné a ověřitelné produkty, výsledky nebo schopnosti vykonat nějakou službu, jež musí být vyprodukovány za účelem dokončení procesu, fáze nebo celého projektu (1, s. 127).

Rozpad celku na stromovou strukturu probíhá za pomoci metody top-down po jednotlivých úrovních rozpadu, kdy části v nejnižší úrovni hierarchie se nazývají pracovní balíky, tzv. packages (1, s. 127).

Výsledná WBS obsahuje výsledky veškeré práce, kterou je na projektu potřeba odvést tak, aby bylo dosaženo cíle. Lze říct, že pokrývá 100 % věcného rozsahu projektu. Projektový tým tedy dodá vše, co je obsahem WBS a o nic více ani méně (5, s. 57).



**Obrázek 9: Šablona WBS**  
(Zdroj: (5, s. 59))

Jako součást WBS je možné zpracovat Popis pracovního balíku (WBS dictionary) s podrobnějším popisem konkrétního pracovního balíku (5, s. 58, 60).

Popis pracovního balíku									
<b>Projekt:</b>	Název projektu?		<b>Zpracoval:</b>		Kdo zpracoval dokument?	<b>Datum:</b>	Kdy byl dokument zpracován?		
<b>Název pracovního balíku:</b>					<b>Číslo pracovního balíku:</b>				
<b>Popis výstupu:</b>									
<b>Milníky:</b> 1. 2. 3.					<b>Termíny milníků:</b>				
<b>Objem práce celkem:</b>					<b>Náklady celkem:</b>				
ID	Činnost	Zdroj	Objem práce			Materiál			Celkové náklady
			Počet hodin	Sazba	Celkem	Jednotky	Sazba	Celkem	
<b>Požadavky na kvalitu:</b>									
<b>Akceptační kritéria:</b>									
<b>Technické informace:</b>									
<b>Informace se vztahem ke smlouvě:</b>									
<b>Poznámka:</b>									

**Obrázek 10: Popis pracovního balíku – vzor**  
(Zdroj: (5, s. 60))

Jedná se o dost náročnější metodu ve srovnání s WBS. Je vhodné ji použít u složitých pracovních balíků, obzvláště smluvně závazných, kde je dobré takový balík popsat co nejpresněji, vč. akceptačních kritérií a informací se vztahem ke smlouvě (5, s. 58, 60).

### 1.3.2.3 Matice odpovědnosti

Matice odpovědnosti představuje jednoznačné a konkrétní vymezení kompetencí osob v projektovém týmu za konkrétní výsledky. Způsobů, jakými lze sestavit tuto matici, je mnoho, ale nejčastěji se využívá přístup RACI matice. Název je odvozen od počátečních písmen následujících anglických slov:

- R = responsible – zahrnuje fyzickou odpovědnost procesní role za vykonání dané aktivity (v každém řádku RACI matice může být jedna a více takovýchto rolí).
- A = accountable – zahrnuje odpovědnost za fakt, že daná aktivita je vykonána tak, jak je předdefinována (včas a správně) s tím, že procesní role v tomto vztahu může být u každé aktivity pouze jedna. Většinou se jedná o nadřízeného pracovníka vykonávajícího tým, který je za práci svého týmu odpovědný, případně o procesního vlastníka, procesního manažera nebo jinou osobu.
- C = consulted – zahrnuje roli, která se na výkonu dané aktivity podílí, ovšem nepřebírá odpovědnost za ni. Nachází se pouze v konzultační či spolupracující roli.
- I = informed – jde o procesní roli, která musí být o výsledku či výstupu dané aktivity informována (1, s. 125).

Prvky WBS	Manažer Novák	Člen týmu 1 Polák	Člen týmu 2 Horák	Člen týmu 3 Novotný	Sub-dodavatel Firma DATA	Poradenský expert	...
A...							
B...							
C...							
D nákup softwaru	A	R	R	–	I	C	
E...							

**Obrázek 11: Vzor RACI matice**  
(Zdroj: (1, s. 125))

Vhodným nástrojem pro vytvoření takovéto matice je program MS Excel (5, s. 80).

#### 1.3.2.4 Časový plán projektu

Klíčovou součástí plánování projektu je plánování času. Toto plánování neprobíhá odděleně od plánování ostatních činností a oblastí plánování, tvoří však podklad pro vše ostatní, tudíž je nutné mu věnovat pozornost (9, s. 177).



Prvním krokem při časovém plánování je vždy sestavení seznamu činností společně s požadavky na jejich logickou návaznost a stanovením předpokládaných dob jejich trvání. Druhým krokem je analýza času, kdy proběhne výpočet celkové doby trvání projektu, určení činností, které leží na kritické cestě a zjištění časových rezerv u ostatních činností. K samotnému výpočtu časové analýzy se používá metoda CPM nebo PERT (4, s. 80).

### **Metoda CPM**

Metoda CPM (angl. Critical Path Method) nebo též metoda kritické cesty je založena na deterministickém modelu odhadování (tzv. jednobodový odhad). Pro výpočet se využívá uzlově orientovaná síťová analýza (6, s. 129).

Hlavním cílem této metody je určit kritickou cestu, která je shodná s nejkratší délkou trvání aktuálního plánu projektu a prochází činnostmi, které mají nulovou časovou rezervu (6, s. 129-130).

Kritická cesta je složena z činností, které na sebe musí bezprostředně navazovat a nemají žádné časové rezervy. Prodloužení kterékoliv této činnosti či její opoždění způsobí zpoždění celé doby projektu. U ostatních činností, které jsou mimo kritickou cestu, existují časové rezervy, díky kterým případné prodloužení činností nemusí znamenat zpoždění celého projektu, pokud není překročena hodnota příslušné rezervy (6, s. 129-130).

Tento časový rozbor je zobrazován prostřednictvím uzlově orientovaného síťového grafu, který se skládá ze dvou základních prvků grafu. Orientované hrany jsou používány k určení návaznosti činností (logických vazeb). Uzly pak představují jednotlivé činnosti projektu (6, s. 130).



**Obrázek 12: Metoda CPM – popis jednotlivých polí uzlu**  
(Zdroj: (6, s. 130))

Metodu CPM je vhodné využít pro projekty, u kterých je možno přesněji určit délku trvání jednotlivých aktivit a platební podmínky vázané na plánované termíny (2, s. 137).

### Metoda PERT

Metoda PERT (angl. Program Evaluation and Review Technique) nebo též tříbodový či tříčíselný odhad se využívá v projektech, kdy nejsou známy dostatečně přesné údaje o délkách trvání jednotlivých aktivit. Zpravidla se využívá u velkých a komplexních projektů (6, s. 112). „PERT se užívá spíše pro projekty vývoje, kde je obtížné dopředu odhadnout délku trvání aktivity a vazbu plnění na fakturaci.“ (2, s. 137).

Tato metoda je postavena na stochastickém (nahodilém) časovém rozložení. Délky trvání jsou považovány za náhodné veličiny s určitou pravděpodobností (6, s. 112).

Tříbodový odhad je založen na stanovení třech následujících časových údajů:

- optimistická hodnota délky trvání  $a$  – nejkratší reálná doba trvání činnosti;
  - nejpravděpodobnější hodnota délky trvání  $m$ ;
  - pesimistická hodnota délky trvání  $b$  – nejdelší reálná doba trvání činnosti
- (6, s. 112).

Výsledná délka trvání se pak vypočítá následovně:

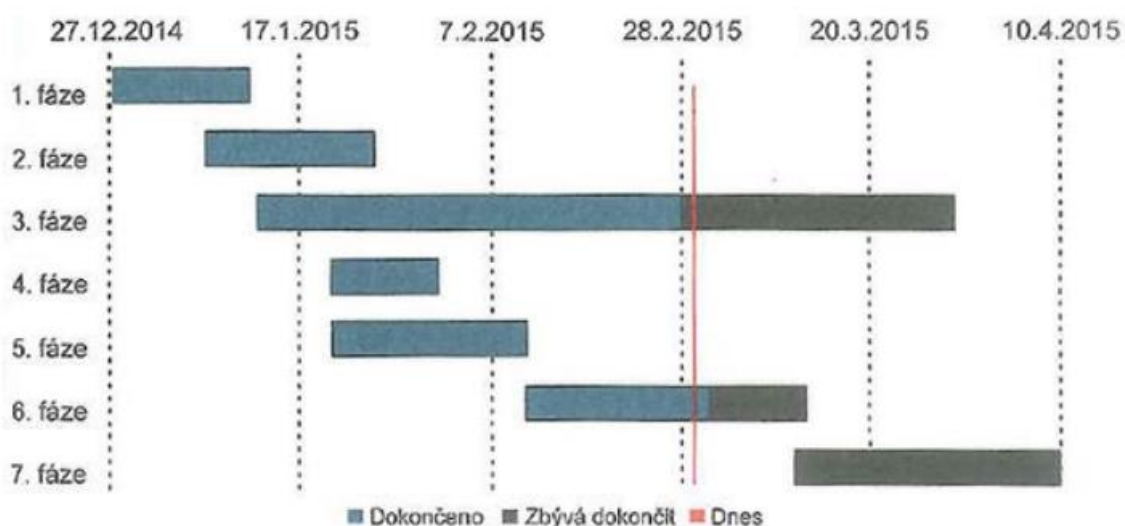
$$T = \frac{(a + 4m + b)}{6}.$$

Tato metoda je časově náročnější na výpočet oproti metodě CPM (6, s. 112).

### 1.3.2.5 Ganttův diagram

Ganttovy diagramy (též lineární nebo úsečkové diagramy představují jednoduché znázornění časového průběhu několika činností, které mnohdy probíhají současně (6, s. 126).

*„Základní princip metody Ganttových diagramů je velmi jednoduchý a spočívá v rozložení všech aktivit a milníků projektu v čase, přičemž na jeden řádek se zapisuje vždy jen jedna aktivita či milník a její průběh se znázorní graficky úsečkou.“* (6, s. 126).



**Obrázek 13: Ganttův diagram**  
(Zdroj: (6, s. 127))

Úkoly jsou organizovány v posloupnosti shora dolů, zatímco časová osa je na horizontální linii (2, s. 152-153).

V současnosti se využívají jako přehledný nástroj pro komunikaci, jednání a diskusi (2, s. 152-153).

V softwarových nástrojích došlo k jejich zdokonalení o možnosti všech typů vazeb s překryvy a prodlevami, znázornění kritické cesty. Součástí jsou i nástroje pro porovnávání odchylek skutečného stavu projektu oproti plánu (2, s. 152-153).

Ganttův diagram lze vytvořit ze síťového grafu tak, že do jeho formuláře nejprve vyneseme činnosti ležící na kritické cestě a posléze ostatní, s vyznačením jejich návaznosti a časových rezerv (4, s. 90).

#### **1.3.2.6 Milník projektu**

Milník (angl. milestone) je časový údaj, který se váže k určité události. Diagramy milníků jsou jednodušší než Ganttovy diagramy, avšak neposkytují přehled o úkolech a jejich časech trvání. Diagram milníků je jednoduchý a přehledný, avšak v praxi se využívá spíše v tabulkové formě jakožto seznam základních dat projektu v konceptuální fázi, hlášeníh, rozborech a informacích určených spíše pro uživatele mimo projekt (6, s. 153).

V praxi je využívána tzv. milníková metoda (angl. Milestone Trend Analysis; MTA), která je založena na stanovení vyššího počtu milníků, jenž se dále v průběhu projektu vyhodnocují. Při milníkové metodě je počet milníků přibližně dvojnásobný a milník popisuje stav projektu v daném okamžiku (1, s. 279).

Při milníkové metodě je zapotřebí jako součást milníku naplánovat přípravu zprávy na kontrolní den a samotný kontrolní den. Tato zpráva je obsáhlejší a neobsahuje pouze konstatování dosažených hodnot, ale například i předpověď dalšího vývoje projektu, což je v praxi prospěšné (1, s. 279).

#### **1.3.2.7 Analýza rizik**

Pojem riziko představuje nejistou událost, která může nastat a ovlivnit tak průběh projektu. Analýza rizik pak slouží k předvídání rizik, odhadování pravděpodobnosti jejich výskytu, velikosti dopadu a identifikaci události, podle níž se pozná, že riziko nastalo (5, s. 105).

*„Řízením rizik se snažíme snížit pravděpodobnost výskytu, zmenšit případné dopady a vytvořit nouzové plány pro případ naplnění hrozby rizika.“* (5, s. 105).

Registr rizik (angl. Risk register) je nástrojem ve kterém výše uvedené informace shromažďujeme a udržujeme aktuální (5, s. 105).

Hodnocení a řízení rizika obsahuje čtyři kroky, které jsou prováděny opakovaně. Prvním krokem je rozpoznání rizika, poté jeho vyhodnocení, třetí je vytvoření plánů a poslední sledování a řízení rizika (5, s. 105).

*„Hodnocení rizik (hodnoty pravděpodobnosti a dopadu) lze provést v číselných hodnotách – kvantitativní hodnocení, verbálními hodnotami – kvalitativní hodnocení (např. metoda RIPRAN) nebo bodovacím způsobem (jiné vyjádření kvantitativního hodnocení, např. bodovací metoda analýzy rizik).“* (6, s. 149).

### **Bodovací metoda analýzy rizik**

Bodovací metoda analýzy rizik, též označována jako skórovací metoda rizik, je jednodušší technikou pro analýzu rizik. Její použití je vhodné v případě časové tísně, případně pro malé projekty (6, s. 159).

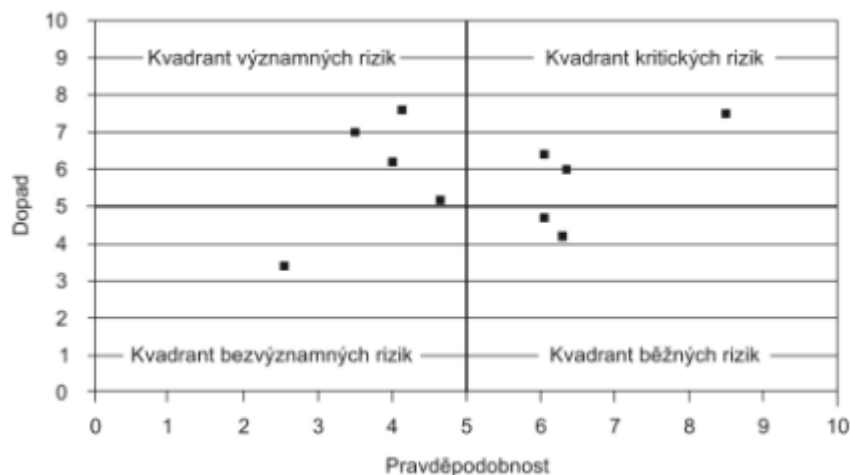
Tato metoda vychází ze seznamu různých nebezpečí, ať už technických, finančních, personálních či obchodních (6, s. 159).

Tato metoda se skládá ze tří fází:

1. identifikace rizika;
2. ohodnocení rizika;
3. návrhy na opatření ke snížení rizika (3, s. 224).

Identifikace rizika je prováděna na základě rizikových faktorů. V rámci této metody se pro každý tento faktor ohodnotí pravděpodobnost výskytu rizikového faktoru a jeho dopad prostřednictvím bodové stupnice. Ocenění rizika je následně představováno součinem skóre pravděpodobnosti a skóre dopadu (3, s. 224).

Na závěr je sestavena mapa rizik, tj. dvourozměrná matice v podobě bodového grafu. To umožní rozdělení rizik do čtyř kvadrantů (3, s. 226).



**Obrázek 14: Mapa rizik – rozdělení do kvadrantů**  
(Zdroj: (3, s. 226))

Podle potřeby se následně zpracují návrhy na snížení rizik (6, s. 160).

### 1.3.2.8 Rozpočet projektu

Nemusí se týkat pouze finančních jednotek, ale také jednotek práce, spotřebovaného materiálu případně kombinace předchozích. Je tedy nutné mít přehled o celkových výdajích na projekt. Často se stává, že jsou opomenuty náklady na interní pracovníky organizace, které stačí vyjádřit orientačně alespoň v počtu potřebných člověkodnů (3, s. 151).

Výchozí pohled pro projektového manažera je běžný rozpočet projektu, kolik peněz je celkem k dispozici a do jakého množství finančních prostředků se musí s projektem vejít. Vstupem je základací listina, která obsahuje informace pro očekávaný finanční rámec. Ideálně jsou pro řízení nákladů dobrým vstupem popsány pracovní balíky z hierarchické struktury prací, které pak stačí seskupit a přičíst rezervu na krytí rizik. Pomocí agregace je získán celkový odhad nákladů na daný projekt (3, s. 151-152).

### **1.3.3 Realizace**

Jakmile dojde ke schválení plánu vytvořeného v etapě plánování, přejde projekt do realizační fáze. Sleduje se postup a porovnává se realita s plánem, na základě těchto výstupů je projektovému manažerovi umožněno rozhodovat. Plány jako řízení nákladů, kvality, lidských zdrojů a rizik jsou nezbytnou podporou pro úspěšnou realizaci projektu (3, s. 247-248).

K usnadnění přechodu od plánování k realizaci je vhodné zvolit tzv. kick-off meeting, jenž zahrnuje setkání zainteresovaných stran, kde je všem oznámeno, že fyzická realizace začíná. V závěru realizační fáze jsou předány a akceptovány jednotlivé vstupy (3, s. 248).

#### **1.3.3.1 Hlášení o stavu projektu, reporting**

Reporting je základní způsob získávání informací o projektu. Prostřednictvím Reportu o stavu projektu jsou shromažďovány klíčové informace o stavu projektu a jeho předpokládaném vývoji (5, s. 131).

Pravidelná hlášení se vytvářejí ve stanovených intervalech, které jsou vhodně nastaveny dle délky trvání projektu a jeho činností. Report vytváří manažer projektu, případně pověřená osoba, pro okolí projektového týmu (např. vedení organizace). Případně se může jednat o předávání informací v rámci projektového týmu, to však provádí report osoby zodpovědné za dílčí celky, který předkládají manažerovi projektu (5, s. 131-132).

#### **1.3.3.2 Microsoft Project**

MS Project je nástroj, který byl vyvinutý společností Microsoft. Jedná se o program určený pro řízení projektů. Napomáhá spravovat úkoly a vytvářet plány, sledovat jejich postup, přidělovat zdroje či pracovat s rozpočtem (10).

Tento software byl vytvořený pro projektové manažery za účelem efektivnější správy projektů (11).

Závislosti úloh, kritickou cestu, začátky, konce a dobu trvání úloh lze vizualizovat pomocí síťovém grafu, který je doplněn informacemi o přidělených zdrojích. Druhým způsobem vizualizace je Ganttův diagram (12).

### **1.3.4 Ukončení projektu**

Ukončení projektu je činností, kdy dojde k ukončení všech aktivit projektu, jsou předány a schváleny výstupy projektu, vypořádány a uzavřeny všechny jeho administrativní agendy. V této etapě také dochází k provedení nezbytných inventur a hodnocení průběhu projektu (2, s. 277).

Proces ukončení projektu začíná, jakmile jsou dokončeny a připraveny k závěrečnému schválení poslední plánované výstupy projektu. Tento proces se skládá ze dvou částí:

- uzavření kontraktu – vypořádání a akceptace výstupů projektu, závěrečná fakturace projektu, příprava pro převedení produktu projektu do jeho další životní fáze;
- uzavření projektu – vytvoření závěrečných a hodnotících interních dokumentů o průběhu projektu, uvolnění členů projektového týmu a hodnocení jejich výkonů, administrativní uzavření projektu, vypořádání všech majetkových a provozních záležitostí a uzavření účetních agend (2, s. 277).

## **1.4 Poprojektová fáze**

Poprojektová fáze je poslední fází životního cyklu projektu a nastává po předání a ukončení veškerých výstupů. V této fázi dochází k vyhodnocení celého průběhu projektu, který přináší návrhy na zlepšení. Jsou sumarizovány nové poznatky a zkušenosti, jenž je nutno vzít v úvahu, aby bylo dosaženo větší úspěšnosti. Postupně dochází k rozboru podstatných měřítek jednotlivě, ale i jako celku a zjišťují se slabé a silné stránky (13, s. 51).

Hlavním cílem této fáze je zlepšování kvality projektů. Jde o zajištění toho, aby se v budoucnosti neopakovaly stejné chyby v projektech, ale také o to, aby se zhodnotily kladné a záporné zkušenosti (6, s. 256).



Po vyhodnocení projektu je dobré sestavit tzv. Lessons learned, což lze chápat jako poučení se z projektu, které obsahuje strukturovaně zaznamenané zkušenosti, které získal projektový tým v průběhu trvání celého životního cyklu projektu. Byť by se na první pohled mohl zdát zbytečným, opak je pravdou. Jedná se o cenný zdroj informací/poučení pro týmy, které budou realizovat obdobné projekty/aktivity (5, s. 175).

*„Poučení z projektu obsahuje soubor problémů, ale i pozitivních událostí, jejich dopad na projekt a doporučení, jak postupovat, aby problém příště nenastal nebo pozitivní událost naopak nastala.“ (5, s. 175).*

## **2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU**

Tato kapitola diplomové práce se zaměřuje na analýzu současného stavu společnosti XX. První část kapitoly je věnována základním informacím o společnosti, předmětu podnikání a organizační struktuře společnosti.

Následně je tato kapitola věnována strategické analýze společnosti za pomoci analýz vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Výstupy z těchto analýz slouží následně jako podklad pro vytvoření SWOT analýzy.

Poslední část této kapitoly je věnována popisu plánovaného projektu.

Vzhledem k tomu, že si majitelé společnosti nepřáli, aby jméno společnosti bylo zveřejněné z důvodu ochrany informací zveřejněné na internetu, bude analyzovaná společnost nazvána XX a konkurenční společnosti YY a ZZ s.r.o.

### **2.1 Základní informace o společnosti**

Analyzovaná společnost XX, jakožto fyzická osoba podnikající, byla založena v roce 2008 ve městě Žatec, v severozápadních Čechách, přesněji v Ústeckém kraji, okrese Louny. O tři roky později došlo k otevření druhé pobočky ve městě Česká Lípa, v Libereckém kraji. Od té doby již nebyla žádná další pobočka otevřena a má tak v současné době dvě prosperující pobočky (14).

Firma se specializuje na prodej:

- náhradních dílů na osobní, lehké užitkové a nákladní vozy;
- automobilových doplňků;
- příslušenství pro motorová vozidla (14).

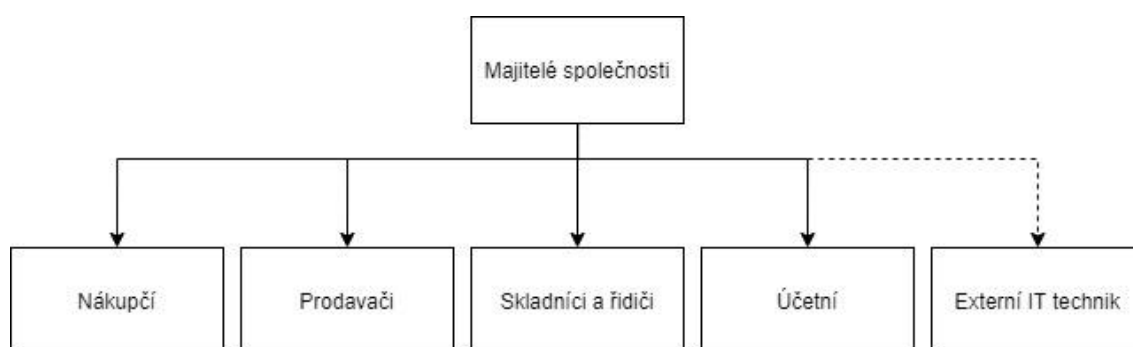
Již od samého začátku si firma zakládá na poskytování kvalitních služeb, nabídce širokého sortimentu zboží za příznivé ceny. Cílem je, aby služby byly poskytovány zaměstnanci s potřebnou kvalifikací, kteří budou rozumět problematice, díky čemuž zákazníkům budou moci dobře poradit a poskytnout kvalitní služby (14).

Společnost již od svého vzniku nabízí svým zákazníkům dopravu zakoupeného zboží vlastní dopravou, případně je možné využít služeb dopravce (14).

Firma si zakládá na udržení dobré pověsti a šíření dobrého jména mezi nové potenciální zákazníky (14).

### 2.1.1 Organizační struktura společnosti

Společnost XX založili 2 majitelé, kteří zároveň působí jako jednatele společnosti. Každý majitel působí v jedné z poboček.



**Obrázek 15: Organizační struktura společnosti XX**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle (14))

Každá pobočka má vlastního skladníka a prodavače. Společné pro obě pobočky je poté pozice účetní, která se nachází v sídle společnosti, a dále pozice nákupčího a externího IT technika (14).

Nákupčí se specializuje na komunikaci s dodavateli, nákup zboží, reklamace u dodavatelů a oceňování zboží. Nedílnou součástí je i komunikace s prodavači, kteří poskytují nákupčímu informace týkající se zboží, které je třeba nakoupit/sehnat a dále informace o zboží, které je zákazníci hojně žádáno a je potřeba u něj udržovat skladové zásoby (14).

Prodavači mají za úkol poskytovat kvalitní služby v péči o zákazníka, komunikovat s nákupčím ohledně objednávek zboží dle potřeb/spokojenosti zákazníků (14).

Skladníci, kteří též fungují jako řidiči mají na starost zboží, které přijde od dodavatelů. Jejich úkolem je převzetí a kontrola zboží, naskladnění/vyskladnění zboží. Dále pak mají na starost dopravu zboží k zákazníkovi, případně přepravu zboží mezi pobočkami (14).

Účetní má za úkol vést účetní a daňovou evidenci vč. evidence plátce DPH, placení a vystavování faktur, vyplácení mezd (14).

Firma v současné době nemá žádného plnohodnotného zaměstnance na správu IT, využívá však služeb externího IT technika, jehož služby využívá dle potřeby. Za jeho práci mu firma platí dle vyfakturovaných služeb (14).

## **2.2 Strategická analýza společnosti**

Následující kapitola obsahuje strategickou analýzu společnosti. První část této kapitoly je zaměřena na analýzu vnějšího okolí s využitím metody SLEPTE a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Informace obsažené v následujících kapitolách mohou ovlivnit působení společnosti nejen v současnosti, ale mají vliv i na budoucnost.

Druhá část se věnuje rozboru vnitřního prostředí podniku za pomoci modelu 7S.

Tyto analýzy následně slouží jako zdroj dat pro vytvoření SWOT analýzy.

### **2.2.1 SLEPTE**

K analýze vnějších faktorů je využita metoda SLEPTE, která je určena pro popis faktorů působících na analyzovanou společnost. Jde konkrétně o sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické faktory.

#### **Sociální faktory**

Společnost se nachází ve městě Žatec v severozápadních Čechách, přesněji v Ústeckém kraji, okrese Louny. Další pobočka je pak ve městě Česká Lípa, v Libereckém kraji (14).

Cílovou skupinu pro podnik jsou jak fyzické, tak právnické osoby, přesněji řečeno jsou zákazníky osoby, které ať už pro osobní potřeby či k práci využívají motorová vozidla. Věkovou skupinou tak tvoří osoby ve věku 18-75 let, kdy většina je zastoupena spíše muži (14).

Firma je zákazníky vnímána velmi pozitivně a může se pyšnit velmi dobrou pověstí. Nabízí široký sortiment zboží, vyznačuje se svojí rychlostí, co se týká dodání zboží

a obsluhy, dále pak vstřícností a velmi příznivými cenami, díky čemuž je firma známa v širokém okolí a přijíždějí zde nakupovat zákazníci z celého kraje (14).

Společnost si za dobu své existence vytvořila stálou klientelu, kterou tvoří z většiny autoopravny, dopravní společnosti, ale také jednotlivci. Existuje v okolí však i konkurence, která se tyto zákazníky snaží přebrat (14).

### **Legislativní faktory**

Firma sídlí v České republice, a tudíž se na ní vztahují její zákony a normy. Společnost funguje na základě živnostenského oprávnění a musí se tak řídit zákonem č. 455/1991 Sb., tj. zákon o živnostenském podnikání (15).

Mezi další zákony, kterými se musí řídit, jsou např.:

- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník;
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce;
- zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník;
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví;
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů;
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty aj. (16).

V oblasti legislativy však dochází k častým změnám, proto je nezbytné, aby firma případné změny sledovala a příslušně na ně reagovala.

### **Ekonomické faktory**

Mezi ekonomické faktory patří makroekonomické ukazatele, tj. míra inflace a HDP. Míra inflace se na začátku letošního roku byla 3 % a postupně klesá (17). Pokles HDP na konci roku 2020 činil 5,6 % (18).

Na trhu je velké množství konkurenčních společností, je tedy možný přechod zákazníků ke konkurentům, popř. od konkurentů. Aby nedošlo k poklesu zákazníků, snaží se společnost poskytnout ideální poměr cen a nabízené kvality zboží (14).

Financování firmy dosud probíhá pouze z vlastních zdrojů a úvěry nejsou do budoucna zvažovány. V současnosti má společnost pouze dvě pobočky, uvažuje však o otevření nových poboček a e-shopu v blízké době (14).

### **Politické faktory**

Politické faktory z části též zasahují do podnikání a jsou propojeny s ekonomickými. Se střídající vládou dochází mnohdy i ke změnám zákonů či vyhlášek. Firma je tak ovlivněna nejen v oblastech týkajících se podnikání, obchodu či účetnictví, ale také změnami v oblasti automobilového průmyslu (14).

### **Technologické faktory**

Analyzovaná firma se nezabývá výrobou, tudíž nemusí investovat do výzkumu či pokroku. Avšak to neznamená, že nemusí sledovat nové trendy a technologie týkající se automobilového průmyslu (14).

Jelikož se jedná o maloobchod s autodíly a přidruženým zbožím je nutné, aby firma držela krok s dobou a poskytovala zboží, které je vyžadováno a spjata s novými trendy a nařízeními v daném průmyslu. Díky tomu je společnost schopna držet krok s konkurencí a zajistit si tak loajálnost klientů (14).

### **Ekologické faktory**

V rámci ekologie firma nabízí svým zákazníkům bezplatnou likvidaci autobaterií v souladu s příslušnými zákony. Baterie jsou ukládány ve speciálních kontejnerech k tomu určených a následně likvidovány (14).

### **2.2.2 Model 7S**

Pro analýzu vnitřních faktorů se využívá model 7S. Principem této analýzy je představit firmu jako skupinu sedmi faktorů, které jsou vzájemně propojené a navzájem se ovlivňují.

#### **Strategie**

Hlavní strategií společnosti je nabízet zákazníkům kvalitní zboží za příznivé ceny a přispívat tak k jejich spokojenosti (14).

Cílem je, aby služby byly poskytovány zaměstnanci s potřebnou kvalifikací, kteří budou rozumět problematice, díky čemuž zákazníkům budou moci dobře poradit a poskytnout kvalitní služby. Firma si zakládá na udržení dobré pověsti a šíření dobrého jména mezi nové potenciální zákazníky (14).

#### **Struktura**

Firmu vlastní dva majitelé, z nichž každý vlastní 50% podíl. Na rozhodování se podílejí společně a je vyžadováno i společné jednání. Aktuálně firma zaměstnává 8 zaměstnanců. V rámci každé pobočky se nachází jeden ředitel, skladník a prodavači. Společné pro obě pobočky je jeden nákupčí, účetní a externí IT specialista (14).

#### **Systémy**

Systém řízení ve společnosti není nijak formalizovaný. V případě, že dojde k nějakému problému, zpravidla tuto situaci řeší majitelé (14).

Velký nedostatek představuje skladový a pokladní systém. Systém byl vyvinut v začátcích firmy, což už je více než 10 let a od té doby se prakticky nezměnil. V současnosti je systém vnímán jako zastaralý a nesplňující požadavky. Kromě toho se s ním uživatelům nepracuje nejlépe, ať už skrze rozhraní, ale i dostupnost informací. Dále není možné propojit systém v rámci poboček. Systém nelze při jeho současné podobě modifikovat pro jednotlivé uživatele, tj. udělení práv pro přístupy, nucené změny hesel atd. Dále jsou ve společnosti využívány systémy od společnosti Microsoft, konkrétně MS Word, MS Excel a MS Outlook (14).

Firma využívá jednotný hardware i software. Obě pobočky jsou vybaveny počítači značky HP se systémem Windows 10. Kromě výše zmíněného systému, využívá firma nástroje od firmy Microsoft, nejčastěji MS Excel, MS Word, MS Outlook (14).

Komunikace mezi pobočkami probíhá prostřednictvím e-mailu a telefonu, stejně tak probíhá i komunikace se zákazníky a dodavateli (14).

## **Styl**

Za společnost zodpovídají majitelé, tudíž o zásadních krocích rozhodují oni. Jednají vždy společně a v zájmu společnosti tak, aby byla dodržena strategie firmy. Nákupčí pak zodpovídají za dostupnost zboží, řeší reklamace a objednávky a případné větší investice, či problémy projednávají s majiteli. Všichni zaměstnanci mezi sebou mají dobré vztahy a jakékoliv problémy jsou okamžitě řešeny bez jakýchkoliv nepříjemností (14).

## **Spolupracovníci**

Společnost si zakládá na přátelských vztazích a příjemné pracovní atmosféře. Hlavní myšlenkou je mít spokojené zaměstnance a tím i zákazníky (14).

Zaměstnanci jsou motivováni ať už peněžně ve formě bonusů k platu či vánočních prémieí, tak i různými bonusy jako jsou příspěvky na pracovní obuv, firemní slevy na zboží či dovolená navíc (14).

## **Schopnosti**

Společnost si zakládá na profesionálním přístupu k zákazníkům, je vyžadováno poskytování kvalitních služeb a komplexní podpory (14).

Dále se firma snaží jít s dobou, sledovat trendy v průmyslu a nabízet tak široký sortiment a pomoc s výběrem zákazníkům (14).



### **Sdílené hodnoty**

Firma si klade za cíl poskytovat kvalitní zboží a vždy vyhovět zákazníkům, čemuž přispívá kvalifikovaný a profesionální personál. Společně se všichni zaměstnanci snaží o budování dobré pověsti společnosti a o její růst (14).

### **2.2.3 Porterův model pěti sil**

K analýze oborového okolí slouží Porterův model pěti konkurenčních sil. Tato analýza je určena k analýze existující a případné možné nové konkurence, vyjednávací síle konkurentů, zákazníků a poskytuje údaje o možných substitutech.

#### **Riziko vstupu potenciálních konkurentů**

K tomu, aby si člověk mohl založit podnikání v tomto oboru, je nezbytné mít větší vstupní kapitál, což může nové potenciální konkurenty odradit od vstupu do tohoto oboru. Kromě fixních nákladů ve formě nájmu, pojištění, mezd aj., jsou zde i vysoké vstupní náklady na pořízení zboží (14).

Díky tomu, že firma již dlouho působí na trhu a také, že majitelé již před založením vlastní živnosti působili v oboru, tak má navázány dobré vztahy s dodavateli. Díky dlouhodobé spolupráci tak s nimi mají sjednané i příznivé ceny, například i ve vztahu k množství odběrů. Což by pro nového konkurenta též mohla být překážka pro vstup (14).

Jedná se o nízkou sílu působící na společnost.

#### **Konkurence mezi stávajícími konkurenty**

Konkurenční síla v této oblasti není tak vysoká, jako je tomu například u elektroniky. Předpokládá se také, že zákazníci mnohé díly nejsou schopni objednat přes internet, ať už kvůli dostupnosti zboží či neznalosti daného oboru a potřebují tak pomoci s výběrem. Případně si dají auto do servisu a náhradní díly tak za ně vyřeší přímo servis. Firma má v okolí svého sídla autoopravny, se kterými má navázány vztahy a dodává jim zboží. Tedy velkou část odběratelů tvoří právě zmiňované servisy (14).

Za konkurenty analyzované společnosti lze považovat firmy YY a ZZ s.r.o. Tito konkurenti byli zvoleni z důvodu umístění prodejen v blízkosti analyzované společnosti XX (14).

Za největšího konkurenta lze považovat společnost YY, která je největším dodavatelem náhradních dílů a příslušenství pro auto-moto. Na trhu působí téměř od počátku 90. let a v současnosti má již více než 130 poboček. Tato společnost se oproti analyzované soustředí na internetový prodej (19).

Oproti této společnosti má však firma XX mnohem lépe nastavenou cenovou politiku a díky tomu může této velké společnosti konkurovat.

Druhý konkurent, společnost ZZ s.r.o. je malou společností, která na rozdíl od společnosti YY nepředstavuje tak velkou konkurenci.

Společnost ZZ sice má vlastní e-shop, avšak specializuje se na prodej náhradních dílů a doplňků pro značku Škoda. Díky tomu je jejich nabídka značně omezená (20).

Jedná se o střední sílu působící na společnost.

### **Vyjednávací síla odběratelů**

Zákazníky firmy tvoří fyzické i právnické osoby bez ohledu na velikost. Například lze uvést autoopravny a dopravní společnosti (14).

V případě, že by společnost měla nastaveny vysoké ceny, mohlo by dojít ke ztrátě zákazníku z důvodu přechodu k levnějším konkurentům. Důležité je také, aby společnost měla dostupné požadované zboží, případně ho zvládla dodat v co nejkratším termínu od objednání, v případě, že by to tak nebylo, mohlo by rovněž dojít k odchodu zákazníků ke konkurenci (14).

Jedná se o nízkou sílu působící na společnost.

### **Smluvní síla dodavatelů**

Firma má několik dodavatelů, od kterých nakupuje zboží. Zpravidla platí, že velcí dodavatelé vytvářejí velký tlak, protože ví, že společnost je na něm závislá a může si tak klást podmínky. Toto má vliv na ceny zboží, které firma nabízí. V případě, že zdraží dodavatel, tak se předpokládá, že zdraží i prodávající (14).

Díky tomu, že má společnost již dlouhodobě se svými dodavateli navázány dobré vztahy, tak se nepředpokládá, že by mohlo dojít k rozvázání vztahů ze strany dodavatelů (14). Jedná se o střední sílu působící na společnost.

#### **Hrozby substitučních výrobků**

Co se týká substitutů v této oblasti, je těžké je identifikovat. Troufám si říct, že hrozba vzniku substitutu, který by nahradil prodejnu autodílů, lze považovat za nepravděpodobný. Nepředpokládá se, že by dokonce tento trh v budoucnu mohl zaniknout, jelikož motorová vozidla jsou součástí každodenního života lidí (14).

Jedná se o nízkou sílu působící na společnost.

#### **2.2.4 SWOT**

SWOT analýza se věnuje silným a slabým stránkám společnosti plynoucích z analýzy vnitřního prostředí, ale také příležitostem a hrozbám vyplývajících z analýzy vnějšího prostředí.

**Tabulka 4: SWOT analýza**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dlouholeté působení v oboru</li> <li>• profesionální a kvalifikovaný personál</li> <li>• loajální personál</li> <li>• kvalitní a široká nabídka zboží</li> <li>• dobrá pověst</li> <li>• nízké ceny</li> <li>• dobré vztahy s klienty</li> <li>• finanční rezerva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• není e-shop</li> <li>• chybí komplexní IS</li> <li>• zastaralé postupy ve firmě</li> <li>• chybějící funkcionality systému</li> <li>• nevyhovující současný IS (skladovací systém) v kombinaci s MS Office</li> </ul>
	Příležitosti	Hrozby
Vnější prostředí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nový e-shop</li> <li>• nové pobočky</li> <li>• využití reklamy za účelem získání nových zákazníků</li> <li>• zefektivnění vnitropodnikových procesů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vstup konkurentů na trh</li> <li>• legislativní změny</li> <li>• ztráta zákazníků</li> <li>• ztráta zaměstnanců</li> <li>• ztráta dodavatelů</li> </ul>

### Silné stránky

Ve firmě jsou zaměstnáni pracovníci, kteří jsou loajální a jsou ochotni poskytovat zákazníkům co nejlepší zboží a služby na co nejvyšší úrovni. Majitelé společnosti si zakládají na personálu, který má odbornou kvalifikaci a dokáže tak poskytnout maximální servis.

Společnost se snaží nabízet širokou nabídku zboží tak, aby uspokojila co nejlépe požadavky svých zákazníků. Z tohoto důvodu má společnost nasmlouvaných několik dodavatelů, kteří jsou schopni dodat zboží obratem a ve vysoké kvalitě.

Za dobu své působnosti si společnost vytvořila dobré vztahy s dodavateli a dokázala si tak nastavit i přijatelnou cenovou politiku co se týká zboží. Díky tomu může nabízet zboží zákazníkům za opravdu přijatelné ceny.

Profesionální a kvalifikovaný přístup společně s vhodně nastavenou cenovou politikou zajišťují firmě spokojené zákazníky, kteří se opakovaně vracejí a zajišťují tak loajalitu zákazníků vůči společnosti.

V neposlední řadě stojí za zmínku velmi dobrá finanční situace podniku. V současné době nemá společnost žádné závazky vůči úvěrovým společnostem a veškerý provoz je tak schopna zabezpečit z vlastních zdrojů.

### **Slabé stránky**

Mezi slabé stránky společnosti lze jednoznačně zařadit, že společnost nemá e-shop ani webovou stránku, která by přilákala nové zákazníky.

Mezi slabé stránky též jistě patří chybějící IS, který by sjednotil doposud využívané, zastaralé a neefektivní systémy. Veškeré informace jsou vedeny v systému, který byl vytvořen při vzniku společnosti a dnes již nepokrývá její potřeby, dále pak excelovských tabulkách, které jsou taktéž dnes již nedostatečné.

V současnosti má společnost dvě pobočky, které si vedou veškeré informace odděleně, což je neefektivní z pohledu skladových zásob či účetnictví.

### **Příležitosti**

Za velkou příležitost lze pokládat otevření nových poboček, případně e-shopu. Díky dobré pověsti a dobré finanční situaci lze vidět v tomto velký potenciál. V případě, že by tak společnost učinila, lze předpokládat, že by to vedlo k velkému nárůstu nových zákazníků.

Jak již bylo řečeno, společnost nedisponuje webovými stránkami a neinvestuje ani do reklam. Doposud společnost funguje na bázi spokojených a loajálních zákazníků a případně doporučení. Pokud by se společnost rozhodla investovat do reklamy, lze předpokládat příliv nových zákazníků.

## **Hrozby**

Za hrozbu lze považovat například legislativní zásahy ze strany státu, u kterých se však nepředpokládá nějak výrazný vliv na fungování společnosti.

Větší hrozbu však představuje vstup nových konkurentů na trh, což by mělo vliv na případnou ztrátu zákazníků.

Velkou ztrátu by pro firmu taktéž představovala ztráta zaměstnanců, kteří již dlouhodobě působí v podniku a mají skvělé znalosti v oboru. Negativní vliv by představovala také ztráta dodavatelů, díky jejichž odchodu by společnost například nemusela poskytovat zboží v takovém rozsahu a kvalitě jako doposud. Dále by se díky ztrátě dodavatelů dal předpokládat velký vliv na cenu zboží.

## **2.3 Současný stav systému**

Jak již bylo během analýzy zjištěno, velký nedostatek představuje systém jako takový. Systém byl vyvinut v začátcích firmy, což už je více než 10 let a od té doby se prakticky nezměnil. V současnosti je systém vnímán jako zastaralý a nesplňující požadavky. Kromě toho se s ním uživatelům nepracuje nejlépe, ať už skrze rozhraní, ale i dostupnost informací. Dále není možné propojit systém v rámci poboček.

### **2.3.1 Skladovací systém**

Proces skladování lze rozdělit na několik částí: příjem zboží, naskladnění, přesun zboží na prodejnu/skladu. Všechny tyto činnosti spadají do kompetence skladníka společnosti. Systém skladování začíná převzetím zboží od dodavatele, kdy skladník musí zkontrolovat, zda přebírá kompletní objednávku zboží (dle seznamu od nákupčího) a to za přítomnosti řidiče. Pokud je vše v pořádku, je podepsán předávací protokol (14). Následně skladník musí zanést zboží do systému a uložit ho do regálu k tomu určených, ať už na prodejně či ve skladu. Problémem ve společnosti je, že celé skladování závisí pouze na jednom člověku. V případě, že by zmiňovaný skladník nečekaně onemocněl případně čerpal dovolenou, mohl by nastat zmatek v přijmutí zboží a naskladnění.

V případě, že tato situace nastane, je zastoupen buďto nákupčím, případně jiným zaměstnancem (14).

Ke skladování firma využívá skladovací systém, který byl vytvořen přímo pro její použití. V současné době, kdy má však firma dvě pobočky, je systém nedostatečný a nesplňuje veškeré potřeby uživatelů. Skladovací systém není na pobočkách propojený a není tak přehled o tom, zda zboží například neleží na druhé pobočce, chybí zde statistiky aj. (14).

## **2.4 Charakteristika a popis plánovaného projektu**

Z analýzy vyplývá, že je nutné provést změnu systému.

Jako první varianta by se nabízel vývoj současného systému. Avšak současný systém je starý a umožňuje pouze několik základních funkcí, které však na dnešní dobu již nejsou dostatečné.

Druhou možností je investice do nového informačního systému, který bude splňovat veškeré požadavky společnosti, uživatelů, bude bezpečný, umožní systémové propojení poboček, bude poskytovat IT podporu apod.

V rámci návrhu bude dále popisována druhá varianta, která se zdá po všech stránkách výhodnější.

Na základě doporučení, které bylo poskytnuto firmě, se rozhodla pro implementaci systému HELIOS od společnosti Asseco Solutions, a.s.

Po implementaci nového informačního systému bude dosaženo cílového stavu, který povede k lepší integraci ve společnosti.

## **2.5 HELIOS**

Z analýzy vyplynulo, že současný systém je již nedostačující a je potřeba i s ohledem na plány do budoucnosti přejít na nový.

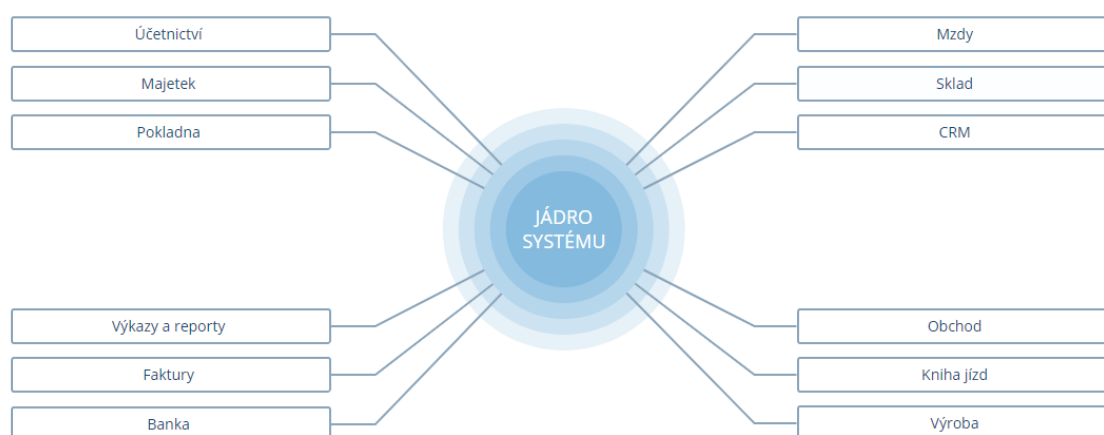
Následující kapitola je věnována popisu zvoleného řešení.

### 2.5.1 Popis vybraného systému

Systém HELIOS nabízí kompletní řešení v oblasti podnikání.

Jedná se o univerzální systém pro všechny typy firem, ať už výrobní, obchodní, či zaměřené na prodej služeb, veřejnou správu apod.

Vzhledem k velikosti a potřebám firmy byla vybrána verze HELIOS Easy, který nabízí i tak širokou škálu modulů a v případě potřeby je možné kdykoliv přejít na vyšší verzi.



**Obrázek 16: Moduly HELIOS systému**  
(Zdroj: (21))

Modul **Účetnictví** umožňuje přímé zadávání účetních dokladů a jejich opravy, automatické zaúčtování dokladů z jiných agend, účtování na zakázky, vlastní nastavení přehledů, export/import dokladů, přehled o stavech účtu a obracech a vlastní nastavení pracovního prostředí pro každého uživatele, dále pak nastavení práv pro jednotlivé druhy dokladů a provádění jednotlivých akcí (21).

Modul **Majetek** umožňuje evidenci hmotného, nehmotného a drobného majetku a s ním spjaté odpisy. Zachycuje změny majetku – změna umístění, zavedení/vyřazení majetku aj. Jednotlivé pohyby se promítají do modulu Účetnictví (21).

Modul **Pokladna** nabízí samostatné fungování nebo vytvoření dokladů pro účetnictví, vytvářet příjmové a výdajové doklady případně je opravovat v závislosti na stavu dokladu, jejich zaúčtování, tisk pokladních dokladů a pokladní knihy, vytvoření vlastních



typů pokladen (číselník pokladen), účtování na útvary, zakázky, nákladové okruhy, vozidla a zaměstnance (21).

Modul **Výkazy a reporty** umožňuje vyhodnocovat výsledek hospodaření, poskytuje podklady managementu firmy dle potřeby – sledování nákladů/tržeb, peněžních prostředků atd. Umožňuje sledování jak po zakázkách, tak po zaměstnancích (21).

Modul **Faktury** umožňuje evidenci vydaných a přijatých faktur, zálohových faktur, daňových dokladů atd. Vystavení souvisejících dokladů (např. ve skladu) lze zjednodušit, zrychlit a zpřesnit převodem položek či celých dokladů (21).

Modul **Banka** slouží pro pořizování, evidenci, exportování platebních výkazů do bankovního programu. Modul je provázán s ostatními, kde je možné platební výkazy vystavovat (21).

Modul **Mzdy** může fungovat samostatně, případně v návaznosti na modul Účetnictví a Banka. Umožňuje výpočet mezd, jednoduchou evidenci personálních a mzdových údajů zaměstnanců, nebo tisk jakýchkoliv sestav a formulářů pro jednotlivé úřady (21).

Modul **Sklad** umožňuje evidenci skladových zásob, ať už dle výrobních čísel či čárových kódů, vedení skladové agendy, tvorbě skladových dokladů a faktur (21).

Modul **CRM** je určen pro řízení vztahu s obchodními partnery. Umožňuje správu kontaktů a kontaktních osob, jednoduché přehledy a vyhledávání s vazbou do ostatních agend systému (21).

Modul **Obchod** a prodej slouží k efektivnímu řízení skladových zásob z pohledu nákupu a prodeje zboží, výrobků, materiálů či služeb a je úzce spojen s modulem Sklad (21).

Modul **Kniha jízd** je určen pro sledování služebních nebo soukromých jízd firemních nebo soukromých vozidel. Lze ji vést pro libovolný počet vozidel evidovaných v části Doprava (21).

### **3 NÁVRH ŘEŠENÍ A PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ**

Návrhová část diplomové práce je věnována vytvoření projektu implementace nového informačního systému do firmy XX.

Následující kapitoly jsou určeny pro definování cíle projektu a vytvoření logického rámce a identifikační listiny projektu. Návrh se zaměřuje na identifikaci veškerých činností za využití WBS a sestavení matice odpovědnosti. Součástí této kapitoly je časová analýza projektu a analýza rizik. V závěru této kapitoly je sestaven rozpočet projektu a shrnuty přínosy navrhovaného řešení.

Z důvodu zachování anonymity jsou v následující kapitole veškerá jména smyšlená.

#### **3.1 Cíl projektu**

Účelem projektu je naplnění očekávání zainteresovaných stran a profit z realizované investice. Předmětem tohoto projektu je zavedení nového informačního systému, který bude splňovat veškeré požadavky společnosti a uživatelů. Očekává se, že nový systém usnadní práci uživatelům, bude bezpečný, umožní systémové propojení poboček, bude poskytovat IT podporu a sjednotí dosavadní systémy v jeden komplexní.

Cíl projektu firmy XX je řešen na základě metody SMART. Pro projekt byl definován cíl následovně: Implementace nového, předem zvoleného informačního systému, a to do 10.12.2021, kdy celkové náklady na implementaci nepřesáhnou 300 000 Kč.

#### **3.2 Logický rámec**

Níže uvedená tabulka je věnována logickému rámci pro implementaci informačního systému. Tento rámec obsahuje informace o záměru a cíli projektu, dále pak výstupy a hlavní činnosti projektu, které je nezbytné splnit, aby bylo dosaženo předpokládaného cíle.

**Tabulka 5: Logický rámec projektu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Logický rámec					
<b>Název projektu:</b>	Implementace IS HELIOS Easy	<b>Zpracovala:</b>	Lucie Fliegerová	<b>Datum:</b>	10.4.2021
	<b>Popis</b>	<b>OOU</b>	<b>Způsob ověření</b>	<b>Předpoklady</b>	
<b>Záměr</b>	1. Efektivní zpracování dat	1.1. Doba naskladnění zboží klesne o 30 %	1.1. Čas zobrazený ve statistikách		
	2. Jednoduchý přístup k informacím, propojení dat v rámci poboček	2.1. Počet telefonátů a e-mailové komunikace mezi pobočkami klesne o 20 %	2.1. Výpis volání, statistika z e-mailového serveru		
		2.2. Čas strávený v systému klesne o 15 %	2.2. Čas zobrazený ve statistikách		
	3. Omezení přístupu pro uživatele	3.1. Snížení chybovosti v datech o 20 %	3.1. Statistiky v rámci systému		
	4. Spokojenost zaměstnanců	4.1. Pozitivní zpětná vazba od zaměstnanců – spokojenost se systémem min. 85 %	4.1. Dotazník		

Cíl	1. Implementace nového, předem zvoleného informačního systému, a to do 10.12.2021, kdy celkové náklady na implementaci nepřesáhnou 300 000 Kč.	1.1. Dodržení termínu 10.12.2021	1.1. Dokumentace projektu	<b>P → Z</b>
		1.2. Dodržení rozpočtu 300 000 Kč	1.2. Dokumentace k projektu, faktury, účetnictví	<ul style="list-style-type: none"> <li>vhodně sestavený projektový tým</li> </ul>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>úspěšná implementace</li> </ul>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>zaměstnanci ovládají práci se systémem</li> </ul>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>zájem zaměstnanců pracovat s novým systémem</li> </ul>
Výstupy projektu	1. Zahájení projektu	1.1. Vybráno 5 členů projektového týmu, rozděleny role	1.1. Projektová dokumentace, identifikační listina	<b>P → C</b>
		1.2. Maximální rozpočet 300 000 Kč	1.2. Faktury, účetnictví	<ul style="list-style-type: none"> <li>dostatečný rozpočet (náklady nepřesáhly stanovený plán)</li> </ul>
		1.3. Nasazení systému do 10.12.2021	1.3. Dokumentace projektu	<ul style="list-style-type: none"> <li>uzavření smlouvy se spolehlivým dodavatelem</li> </ul>
	2. Plánování projektu	2.1. Dokumentace k návrhu systému	2.1. Záznam z analýzy	<ul style="list-style-type: none"> <li>nastavení systému proběhne dle přání zákazníka</li> </ul>

	3. Realizace – smlouva	3.1. Dohoda s dodavatelem řešení	3.1. Smlouva s dodavatelem	<ul style="list-style-type: none"> <li>pečlivě připravená data pro převod a důsledný převod dat</li> </ul>
	4. Realizace – příprava	4.1. Data jsou zálohována a prostředí připraveno	4.1. Existence zálohy, interní dokumentace	<ul style="list-style-type: none"> <li>kvalifikovaný školitel</li> </ul>
	5. Realizace – implementace SW	5.1. Počet nainstalovaných SW	5.1. Interní dokumentace, fyzické ověření	<ul style="list-style-type: none"> <li>pravidelné konzultace s poskytovatelem systému</li> </ul>
		5.2. Úspěšný testovací převod	5.2. Protokol o převodu	
	6. Realizace – uživatelé	6.1. Přidělení práv uživatelům	6.1. Projektová dokumentace	
		6.2. Školení zaměstnanců	6.2. Interní dokumentace	
		6.3. Samostatná práce zaměstnanců se systémem	6.3. Report zaměstnanců	
		6.4. Testování systému 8 uživateli	6.4. Report zaměstnanců	
	7. Realizace – nasazení a spuštění	7.1. Množství dat v databázi	7.1. Interní dokumentace, fyzické ověření	
		7.2. Výsledky zkušebního provozu	7.2. Report z testování	
	8. Ukončení projektu	8.1. Dodržení stanovených nákladů 300 000 Kč	8.1. Faktury, účetnictví	
		8.2. Hodnocení uživatelů ve vztahu k novému systému	8.2. Dotazník	

		Časový rámec	Zdroje	
Klíčové činnosti	1.1. Sestavení týmu	1.1. 2 dny	1.1. 1 ČLD	<b>P → V</b>
	1.2. Určení rolí	1.2. 1 den	1.2. 4 ČLH	<ul style="list-style-type: none"> <li>vhodně zvolený projektový tým</li> </ul>
	1.3. Kick-off meeting	1.3. 1 den	1.3. 4 ČLH	<ul style="list-style-type: none"> <li>správně stanovená pravidla</li> </ul>
	1.4. Stanovení cíle	1.4. 2 dny	1.4. 6 ČLH	<ul style="list-style-type: none"> <li>kvalifikovaný dodavatel</li> </ul>
	1.5. Stanovení rozpočtu	1.5. 2 dny	1.5. 1,5 ČLD	<ul style="list-style-type: none"> <li>dodržení smluvních podmínek</li> </ul>
	1.6. Stanovení harmonogramu	1.6. 2 dny	1.6. 1 ČLD	<ul style="list-style-type: none"> <li>kvalitní návrh projektu</li> </ul>
	2.1. Analýza procesů ve společnosti	2.1. 6 dnů	2.1. 2 ČLD	<ul style="list-style-type: none"> <li>zaměstnanci budou řádně proškoleni</li> </ul>
	2.2. Návrh systému	2.2. 5 dnů	2.2. 2,5 ČLD	<ul style="list-style-type: none"> <li>funkční verze připravená na provoz</li> </ul>
	2.3. Analýza specifických podmínek	2.3. 3 dny	2.3. 6 ČLH	<ul style="list-style-type: none"> <li>úpravy proběhnou na základě zpětné vazby</li> </ul>
	3.1. Návrh smlouvy	3.1. 5 dnů	3.1. 1,5 ČLD	<ul style="list-style-type: none"> <li>kompletní převod dat</li> </ul>
	3.2. Schválení a podpis smlouvy	3.2. 3 dny	3.2. 1 ČLD	
	4.1. Záloha firemních dat	4.1. 11 dnů	4.1. 2 ČLD	
	4.2. Příprava prostředí	4.2. 8 dnů	4.2. 2,5 ČLD	
	4.3. Příprava PC	4.3. 3 dny	4.3. 1 ČLD	
	5.1. Instalace SW	5.1. 1 den	5.1. 1 ČLD	
	5.2. Příprava databází	5.2. 3 dny	5.2. 1 ČLD	

	5.3. Programování úprav	5.3. 10 dnů	5.3. 4 ČLD	
	5.4. Příprava dat k převodu	5.4. 6 dnů	5.4. 2 ČLD	
	5.5. Testovací převod dat	5.5. 2 dny	5.5. 7 ČLH	
	6.1. Uživatelská práva	6.1. 1 den	6.1. 3 ČLH	
	6.2. Vytvoření uživatelské dokumentace	6.2. 2 dny	6.2. 1 ČLD	
	6.3. Školení uživatelů	6.3. 3 dny	6.3. 2 ČLD	
	6.4. Testování scénářů/systému uživateli	6.4. 6 dnů	6.4. 3 ČLD	
	6.5. Odladění nedostatků	6.5. 8 dnů	6.5. 4,5 ČLD	
	7.1. Migrace dat (úplný převod)	7.1. 8 dnů	7.1. 5,5 ČLD	
	7.2. Spuštění systému	7.2. 2 dny	7.2. 2 ČLD	
	7.3. Zátěžové testy	7.3. 4 dny	7.3. 1,5 ČLD	
	7.4. Odladění chyb/nedostatků	7.4. 5 dnů	7.4. 2 ČLD	
	7.5. Předání systému	7.5. 1 den	7.5. 4 ČLH	
	8.1. Vyčíslení nákladů	8.1. 5 dnů	8.1. 2 ČLD	
	8.2. Vyhodnocení změny	8.2. 5 dnů	8.2. 1 ČLD	

### 3.3 Identifikační listina projektu

Následující tabulka je věnována Identifikační listině, která obsahuje základní informace týkající se plánovaného projektu. Obsahuje data jako cíl projektu, plánovaný termín zahájení a ukončení, dále pak informace o rozpočtu, projektovém týmu a seznam hlavních milníků, které jsou klíčové pro realizaci projektu.

**Tabulka 6: Identifikační listina projektu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Identifikační listina	
Název projektu:	Implementace SW Helios Easy
Cíl:	Implementace nového, předem zvoleného informačního systému, a to do 10.12.2021, kdy celkové náklady na implementaci nepřesáhnou 300 000 Kč.
Plánovaný termín zahájení:	1.7.2021
Plánovaný termín ukončení:	10.12.2021
Plánované celkové náklady:	<b>300 000 Kč</b>
Vedoucí projektu:	Petr Novák
Projektový tým:	
Jméno, Příjmení:	Funkce:
Petr Novák	majitel 1 – vedoucí projektu, investor
Jan Novák	majitel 2 – investor, ekonom
Marek Coufal	uživatel (sklad a pokladna)
Kateřina Syslová	uživatel (účetnictví)
Jiří Malý	IT specialista



Název milníku	Termín milníku
Zahájení projektu	1.7.2021
Analýza a návrh systému	30.7.2021
Smlouva s dodavatelem	11.8.2021
Příprava podmínek pro implementaci	7.9.2021
Implementace SW	8.10.2021
Příprava uživatelů	6.10.2021
Testování systému uživateli	29.10.2021
Migrace dat	8.11.2021
Nasazení systému do provozu	25.11.2021
Ukončení projektu	10.12.2021

### 3.4 WBS

Následující kapitola je věnována sestavení WBS, tedy identifikaci veškerých činností, které musí být vykonány, aby bylo dosaženo stanoveného cíle, tj. úspěšné realizace projektu.

WBS, jakožto hierarchická struktura prací, vychází z logického rámce, konkrétně z výstupů a souvisejících klíčových činností.

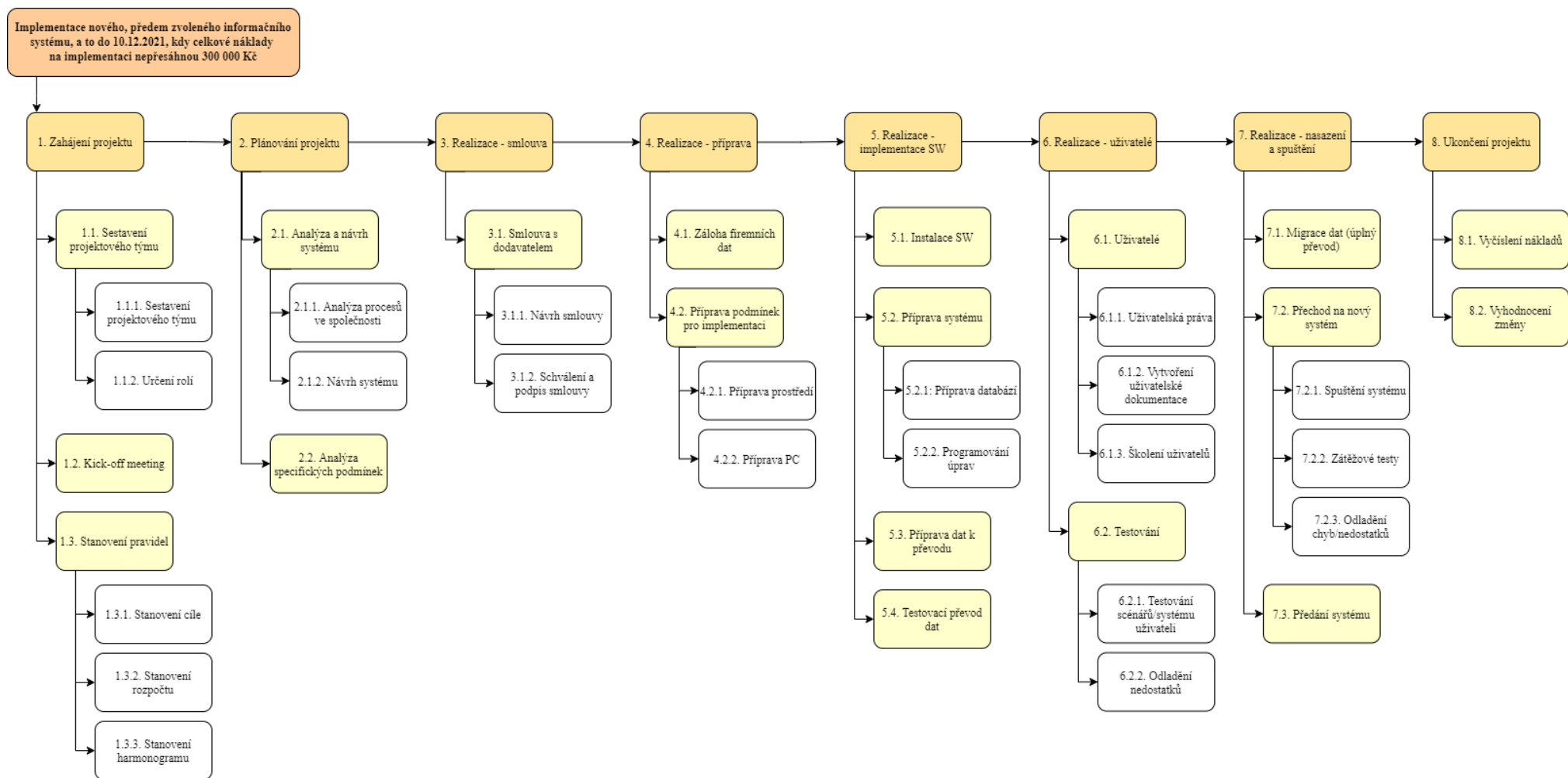
**Tabulka 7: WBS projektu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Činnost</b>	<b>Popis činnosti</b>
<b>0</b>	<b>Implementace IS Helios Easy</b>
<b>1</b>	<b>Zahájení projektu</b>
1.1.	Sestavení projektového týmu
1.1.1.	Sestavení týmu
1.1.2.	Určení rolí
1.2.	Kick-off meeting
1.3.	Stanovení pravidel
1.3.1.	Stanovení cíle
1.3.2.	Stanovení rozpočtu
1.3.3.	Stanovení harmonogramu
<b>2</b>	<b>Plánování projektu</b>
2.1.	Analýza a návrh systému
2.1.1.	Analýza procesů ve společnosti
2.1.2.	Návrh systému
2.2.	Analýza specifických podmínek
<b>3</b>	<b>Realizace – smlouva</b>
3.1.	Smlouva s dodavatelem
3.1.1.	Návrh smlouvy
3.1.2.	Schválení a podpis smlouvy
<b>4</b>	<b>Realizace – příprava</b>
4.1.	Záloha firemních dat
4.2.	Příprava podmínek pro implementaci

4.2.1.	Příprava prostředí
4.2.2.	Příprava PC
<b>5</b>	<b>Realizace – implementace SW</b>
5.1.	Instalace SW
5.2.	Příprava systému
5.2.1.	Příprava databází
5.2.2.	Programování úprav
5.3.	Příprava dat k převodu
5.4.	Testovací převod dat
<b>6</b>	<b>Realizace – uživatelé</b>
6.1.	Uživatelé
6.1.1.	Uživatelská práva
6.1.2.	Vytvoření uživatelské dokumentace
6.1.3.	Školení uživatelů
6.2.	Testování
6.2.1.	Testování scénářů/systému uživateli
6.2.2.	Odladění nedostatků
<b>7</b>	<b>Realizace – nasazení a spuštění</b>
7.1.	Migrace dat (úplný převod)
7.2.	Přechod na nový systém
7.2.1.	Spuštění systému
7.2.2.	Zátěžové testy
7.2.3.	Odladění chyb/nedostatků
7.3.	Předání systému

<b>8</b>	<b>Ukončení projektu</b>
8.1.	Vyčíslení nákladů
8.2.	Vyhodnocení změny

Pro přehlednost je níže uveden diagram, který slouží pro lepší představu návaznosti jednotlivých činností, které společně vedou k úspěšnému splnění cíle projektu.



Obrázek 17: WBS projektu – grafické zpracování  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.5 Projektový tým

Projektový tým byl sestaven za účelem realizace projektu, v tomto případě implementace nového informačního systému do společnosti. Tento tým bude nést odpovědnost za jednotlivé činnosti projektu.

Členové týmu a jejich funkce jsou následující:

- Projektový manažer/Majitel 1, zodpovídá za dosažení stanoveného cíle projektu. Jeho úkolem je přidělování úkolů jednotlivým členům týmu a kontrola jednotlivých výstupů.
- Majitel 2 je v roli sponzora a ekonoma. Jeho úkolem je dohlížet na finanční rozpočet projektu.
- Uživatel (sklad a pokladna) zastupuje osoby pracující se systémem v rámci pokladny a skladu. Tato osoba vystupuje jakožto konzultant v rámci návrhu projektu, jsou s ním konzultovány požadavky na systém. Jeho úkolem je rovněž testování a provádění operací v systému ještě před jeho ostrým nasazením.
- Uživatel (účetnictví) tato osoba má totožnou funkci jakožto předchozí uživatel, avšak z pohledu účetnictví.
- IT specialista zodpovídá za návrh systému, přípravu prostředí pro samotnou implementaci a za to, že dojde ke správné implementaci.

#### 3.5.1 RACI matice

Do současnosti ve společnosti nebyl řešen žádný projekt, který by využil metod projektového řízení. Žádná matice odpovědností nebyla doposud ve firmě aplikována, což mohlo mít za následek, že některé činnosti nebyly správně řešeny, nebo jim dokonce nebyla věnována pozornost, což mohlo vést k chybám.

RACI matice slouží jako nástroj pro identifikaci odpovědností osob ve vztahu k jednotlivým činnostem projektu. Základní role této matice jsou definovány v následující tabulce.

**Tabulka 8: RACI matice – legenda**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Odpovědnost</b>	<b>Popis</b>
R (Responsible)	odpovídá za realizaci daného úkolu
A (Accountable)	odpovídá za výsledek daného úkolu
C (Consulted)	odpovídá za poskytnutí konzultace
I (Informed)	osoba informovaná o výsledku, či postupu daného úkolu

Následující tabulka představuje matici odpovědností pro projekt implementace informačního systému Helios Easy.

**Tabulka 9: RACI matice projektu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Popis činnosti</b>	<b>PM / Majitel 1</b>	<b>Majitel 2 (sponzor)</b>	<b>Uživatel (sklad a pokladna)</b>	<b>Uživatel (účetnictví)</b>	<b>IT specialista</b>	<b>Dodavatel</b>
Sestavení týmu	R, A	C				
Určení rolí	R, A	C	I	I	I	
Kick-off meeting	R, A	I	I	I	I	
Stanovení cíle	R, A	C				
Stanovení rozpočtu	A, I	R				
Stanovení harmonogramu	R, A	C			C	

Analýza procesů ve společnosti	R, A	C	C	C		
Návrh systému	A, C	C	C	C	R	
Analýza specifických podmínek	A, C	C	C	C	R	
Návrh smlouvy	R, A	C				C
Schválení a podpis smlouvy	R, A	C, A				C
Záloha firemních dat	A				R	
Příprava prostředí	A				R	
Příprava PC	A				R	
Instalace SW	A, I	I			C	R
Příprava databází	A				C	R
Programování úprav	A				C	R
Příprava dat k převodu	A				C	R
Testovací převod dat	A				C	R
Uživatelská práva	C	C			R, A	
Vytvoření uživatelské dokumentace	C	C			R, A	
Školení uživatelů	A	I	I	I	I	R
Testování scénářů/systému uživateli	A		I, C	I, C	R	
Odladění nedostatků	I				A	R
Migrace dat (úplný převod)	I	I			A	R



Spuštění systému	I	I	I	I	A	R
Zátěžové testy	I		C	C	R, A	
Odladění chyb/nedostatků	I				A	R
Předání systému	R, A	I	I	I		
Vyčíslení nákladů	A, C	R			C	
Vyhodnocení změny	R, A	C	C	C	C	

### 3.6 Analýza rizik

Tato kapitola je věnována identifikaci rizik, které mohou během daného projektu nastat a tím ohrozit projekt. Identifikace rizik, jejich ohodnocení a návrh na opatření bude vypracován na základě skórovací metody.

Identifikace rizik a příležitostí je pro projekt nezbytná. Analýza rizik souží pro snížení negativních rizik za pomoci nastavení opatření. Tato opatření budou v této kapitole navržena.

Nelze opomenout, že navržená opatření mohou mít vliv na časový a finanční plán projektu a je s nimi tak potřeba kalkulovat.

**Tabulka 10: Analýza rizik projektu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

ID	Hrozba	Scénář
R1	Nevhodně sestavený projektový tým	Špatně zvolený, nespolehlivý tým zapříčiní špatně odvedenou práci, bude třeba opravy a tím dojde k prodloužení činností.
R2	Neúspěšná implementace SW	V případě neúspěšné implementace dojde ke zpoždění dodání systému a navýšení nákladů na realizaci.
R3	Zaměstnanci neovládají práci se systémem / špatné proškolení	Neznalost systému uživateli způsobí neefektivnost při výkonu práce, chyby v datech a finanční ztráty.
R4	Nezájem zaměstnanců pracovat s novým systémem	Uživatelé bez ochoty přejít na nový systém, čímž hrozí zbytečnost celé investice.
R5	Nedostatečný rozpočet (náklady přesáhly stanovený plán)	Dražší řešení způsobí navýšení nákladů, případně zpoždění projektu.
R6	Smlouva s nespolehlivým dodavatelem	V případě, že bude vybrán nevhodný dodavatel, dojde k nespokojenosti ze strany uživatelů, zpoždění dodání systému a případně k dalším nákladům.
R7	Nastavení systému neproběhne dle přání zákazníka	V případě, že bude systém špatně nastaven, dojde k nespokojenosti uživatelů a porušení smluvních podmínek.
R8	Nedostatečně připravená data pro převod a nedůsledný převod dat	Špatná příprava dat povede ke ztrátě dat, navýšení nákladů a zpoždění projektu.

R9	Nekvalifikovaný školitel	Špatné zaškolení uživatelů bude mít za následek neefektivní práci se systémem, povede k chybovosti a ve finále k navýšení nákladů skrze další školení. Což má za následek nesplnění záměru.
R10	Nedostatečná konzultace s poskytovatelem systému	V případě špatné komunikace s dodavatelem může dojít ke špatnému nastavení systému, což povede k navýšení nákladů a zpoždění projektu.
R11	Nesprávně stanovená pravidla	Nevhodně stanovená pravidla (čas, rozpočet a harmonogram) povedou ke zpoždění projektu, navýšení nákladů, případně nedosažení cíle.
R12	Nevhodný dodavatel	Nevyhovující systém zapříčiní nespokojenost uživatelů a problémy s obsluhou (např. nefunkční pokladní systém).
R13	Nedodržení smluvních podmínek	Pokud nejde k dodání systému včas, dojde ke zpoždění celého projektu.
R14	Nekvalitní návrh projektu	Špatně sestavený návrh na projekt povede k nespokojenosti uživatelů a nesplnění cíle/záměru projektu.
R15	Nefunkční verze připravená na provoz	V případě, že bude systém chybně uveden do provozu, dojde k nespokojenosti ze strany uživatelů, případně ztrátě dat. Což povede k navýšení nákladů a nesplnění cíle projektu.
R16	Úpravy neproběhnou na základě zpětné vazby	Toto povede k dodání chybného systému, což bude mít za následek nesplnění cíle projektu a jeho zpoždění, případně k navýšení nákladů.
R17	Ztráta dat při převodu	Při převodu dojde ke ztrátě dat, což zapříčiní navýšení nákladů.

### 3.7 Kvantifikace rizik, návrh na opatření

Pro ohodnocení hrozeb bylo nutno stanovit stupnici/kritéria pravděpodobnosti výskytu a velikosti dopadu rizika.

**Pravděpodobnost** rizika bude ohodnocena dle následujících kritérií:

- 0-0,2 – žádná pravděpodobnost výskytu;
- 0,21-0,4 – zanedbatelná pravděpodobnost výskytu;
- 0,41-0,6 – střední pravděpodobnost výskytu;
- 0,61-0,8 – velká pravděpodobnost výskytu;
- 0,81-1 – největší pravděpodobnost výskytu.

Kritéria pro hodnocení **dopadu** rizika jsou:

- 1 – žádný dopad na projekt;
- 2 – zanedbatelný dopad na projekt;
- 3 – střední dopad na projekt;
- 4 – vysoký dopad na projekt;
- 5 – existenční dopad na projekt.

Ohodnocení rizik proběhlo na základě výše definovaných stupnic.

V následující tabulce lze vidět ohodnocení pravděpodobnosti analyzovaných rizik, jejich dopad a výslednou hodnotu rizik. Rovněž v rámci této tabulky byla navržena opatření pro snížení jejich dopadu na projekt. Nové pravděpodobnosti rizik, jejich dopad a hodnoty rizik pro projekt jsou rovněž součástí.

**Tabulka 11: Kvantifikace rizik, návrh na opatření**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

ID	Hrozba	Scénář	Ppst	Dopad	Hodnota	Návrh opatření	Nová ppst	Nový dopad	Nová hodnota
R1	Nevhodně sestavený projektový tým	Špatně zvolený, nespolehlivý tým zapříčiní špatně odvedenou práci, bude třeba opravy a tím dojde k prodloužení činností.	0,3	4	1,2	Výběr členů dle jejich zkušeností a pracovní pozice	0,2	4	0,8
R2	Neúspěšná implementace SW	V případě neúspěšné implementace dojde ke zpoždění dodání systému a navýšení nákladů na realizaci.	0,4	5	2	Smluvní podmínky, pokuty	0,1	5	0,5
R3	Zaměstnanci neovládají práci se systémem / špatné proškolení	Neznalost systému uživateli způsobí neefektivnost při výkonu	0,5	4	2	Navýšení hodin školení, před spuštěním systému mít jistotu na základě komunikace s uživateli,	0,2	3	0,6

		práce, chyby v datech a finanční ztráty.				že všemu rozumí a nemají problém s užíváním			
R4	Nezájem zaměstnanců pracovat s novým systémem	Uživatelé bez ochoty přejít na nový systém, čímž hrozí zbytečnost celé investice.	0,2	4	0,8	Meeting před zahájením projektu, diskuse o přínosech, motivace	0,1	4	0,4
R5	Nedostatečný rozpočet (náklady přesáhli stanovený plán)	Dražší řešení způsobí navýšení nákladů, případně zpoždění projektu.	0,3	3	0,9	Podrobný finanční plán, finanční rezerva	0,2	3	0,6
R6	Smlouva s nespolehlivým dodavatelem	V případě, že bude vybrán nevhodný dodavatel, dojde k nespokojenosti ze strany uživatelů, zpoždění dodání systému a případně k dalším nákladům.	0,2	4	0,8	Smluvní podmínky	0,1	4	0,4

R7	Nastavení systému neproběhne dle přání zákazníka	V případě, že bude systém špatně nastaven, dojde k nespokojenosti uživatelů a porušení smluvních podmínek.	0,3	4	1,2	Smluvní podmínky, lépe stanovené požadavky	0,1	3	0,3
R8	Nedostatečně připravená data pro převod a nedůsledný převod dat	Špatná příprava dat povede ke ztrátě dat, navýšení nákladů a zpoždění projektu.	0,6	4	2,4	Záloha dat, lepší komunikace mezi IT specialistou a dodavatelem	0,3	3	0,9
R9	Nekvalifikovaný školitel	Špatné zaškolení uživatelů bude mít za následek neefektivní práci se systémem, povede k chybovosti a ve finále k navýšení nákladů skrze další školení. Což má za následek nesplnění záměru.	0,5	3	1,5	Zajistit zkušené školitele, smluvní podmínky	0,2	3	0,6

R10	Nedostatečná konzultace s poskytovatelem systému	V případě špatné komunikace s dodavatelem může dojít ke špatnému nastavení systému, což povede k navýšení nákladů a zpoždění projektu.	0,2	3	0,6	Aktivní komunikace mezi odběratelem a dodavatelem, průběžná kontrola	0,1	3	0,3
R11	Nesprávně stanovená pravidla	Nevhodně stanovená pravidla (čas, rozpočet a harmonogram) povedou ke zpoždění projektu, navýšení nákladů, případně nedosažení cíle.	0,3	5	1,5	Pečlivá vstupní analýza, finanční rezerva	0,1	4	0,4
R12	Nevhodný dodavatel	Nevyhovující systém zapříčiní nespokojenost uživatelů a problémy s obsluhou (např. nefunkční pokladní systém).	0,2	5	1	Reference, zkušenosti jiných společností se systémem	0,1	5	0,5



R13	Nedodržení smluvních podmínek	Pokud nejde k dodání systému včas, dojde ke zpoždění celého projektu.	0,5	5	2,5	Smluvní podmínky, pokuty	0,3	4	1,2
R14	Nekvalitní návrh projektu	Špatně sestavený návrh na projekt povede k nespokojenosti uživatelů a nesplnění cíle/záměru projektu.	0,6	5	3	Důkladná vstupní analýza, seznam konkrétních požadavků	0,3	3	0,9
R15	Nefunkční verze připravená na provoz	V případě, že bude systém chybně uveden do provozu, dojde k nespokojenosti ze strany uživatelů, případně ztrátě dat. Což povede k navýšení nákladů a nesplnění cíle projektu.	0,4	5	2	Smluvní podmínky, pokuty	0,2	5	1
R16	Úpravy neproběhnou na	Toto povede k dodání chybného systému, což	0,5	4	2	Smluvní podmínky, pokuty	0,3	3	0,9

	základě zpětné vazby	bude mít za následek nesplnění cíle projektu a jeho zpoždění, případně k navýšení nákladům.							
R17	Ztráta dat při převodu	Při převodu dojde ke ztrátě dat, což zapříčiní navýšení nákladů.	0,3	2	0,6	Pravidelné zálohování	0,1	2	0,2

Jednotlivé **hodnoty rizik** jsou posuzovány dle jednotlivých intervalů následovně:

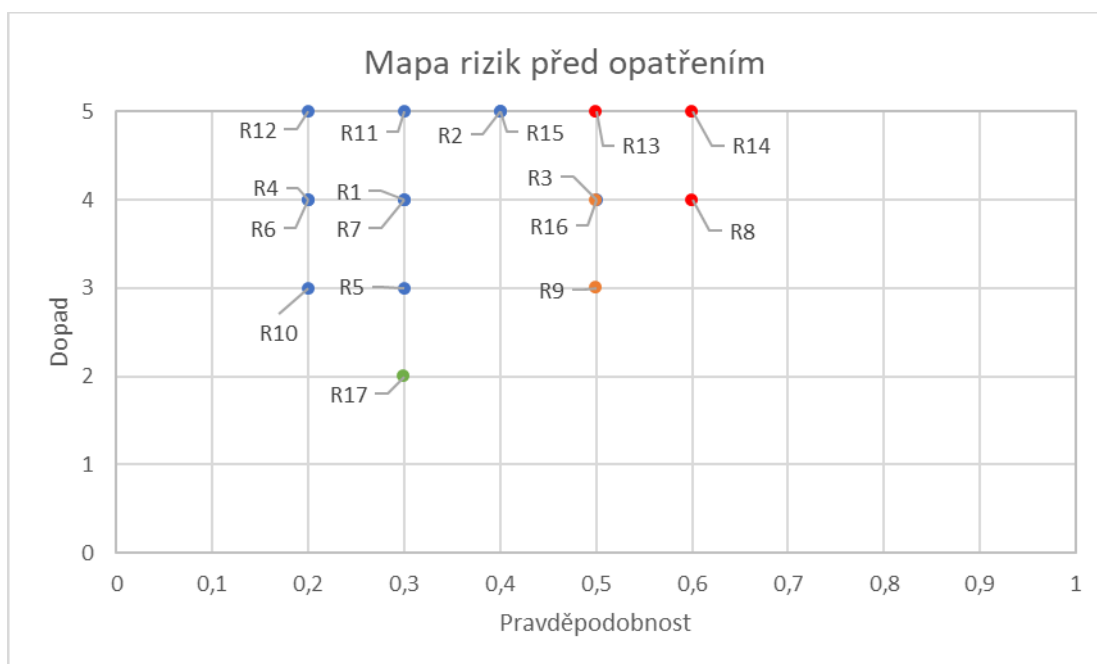
- 0-1 – nejedná se o rizikový projekt;
- 1,1-2 – málo rizikový projekt;
- 2,1-3 – středně rizikový projekt;
- 3,1-4 – vysoce rizikový projekt;
- 4,1-5 – extrémně rizikový projekt.

Lze vidět, že jednotlivá rizika mají různý dopad na projekt. K jednotlivým rizikům je tak třeba přistupovat individuálně dle jejich vlivu na projekt.

Po sečtení všech hodnot rizik a vydělení jejich počtem dostaneme hodnotu 1,53. O celém projektu lze říct, že je málo rizikový.

### 3.7.1 Mapa rizik

Na níže uvedeném obrázku lze vidět mapu rizik. Na vodorovné ose jsou vyneseny hodnoty pravděpodobnosti vzniku rizika, na svislé pak hodnoty dopadu.



**Graf 1: Mapa rizik projektu před zavedením opatření**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ve výše uvedeném grafu lze vidět, že dvě rizika, červeně značená, se nacházejí v kvadrantu kritických hodnot rizik a rovněž se nacházejí v intervalu pro středně rizikový projekt. Těmto rizikům je nutné věnovat větší pozornost a dobře nastavit opatření. Jde o následující rizika:

- R8 (Nedostatečně připravená data pro převod a nedůsledný převod dat);
- R14 (Nekvalitní návrh projektu).

Riziko R13 (Nedodržení smluvních podmínek) se nachází na pomezí kvadrantů významných hodnot rizik a kritických hodnot rizik a zároveň se nacházejí v intervalu pro středně rizikový projekt, proto tomuto riziku bude nutné též věnovat větší pozornost.

Na pomezí kvadrantů významných hodnot rizik a kritických hodnot rizik se nacházejí další tři rizika:

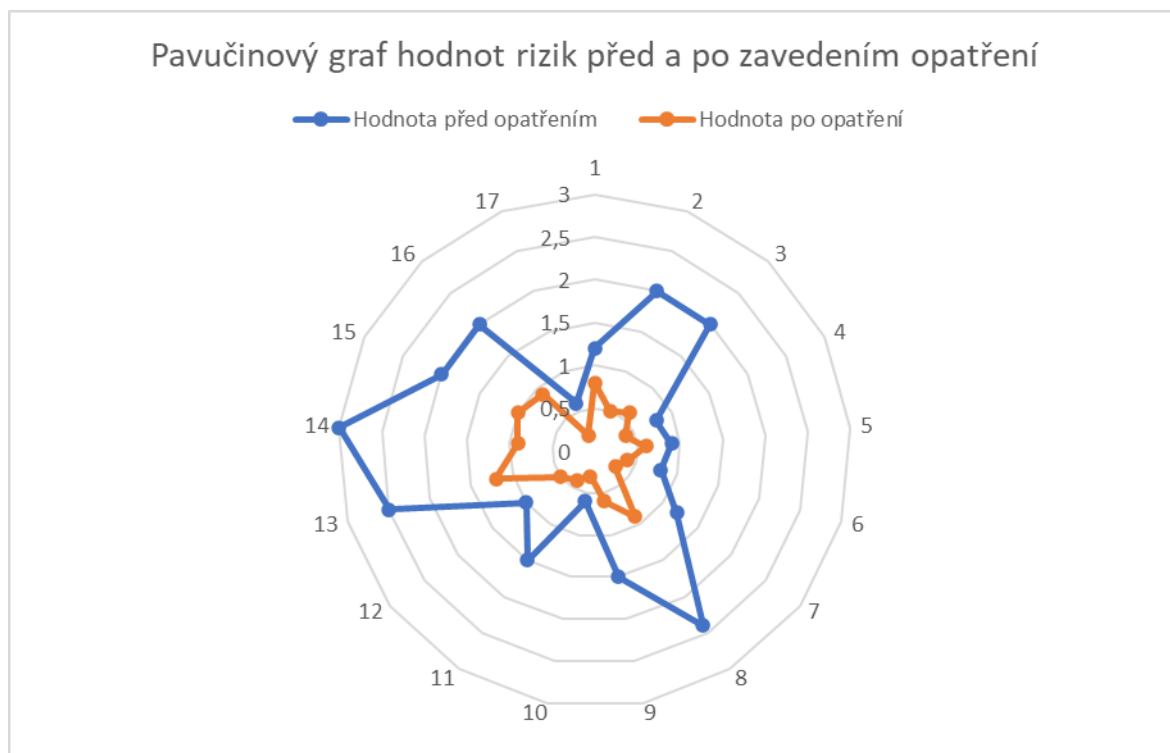
- R3 (Zaměstnanci neovládají práci se systémem / špatné proškolení);
- R9 (Nekvalifikovaný školitel);
- R16 (Úpravy neproběhnou na základě zpětné vazby).

Tyto rizika se nacházejí na intervalu pro málo rizikový projekt. Těmto rizikům je rovněž nutné věnovat pozornost.

Zbylá rizika se nacházejí v kvadrantech významných hodnot rizik a jedno riziko dokonce v kvadrantu bezvýznamných hodnot rizik. Byť se tyto rizika nacházejí na intervalu pro málo rizikový či dokonce nerizikový projekt, nelze je opomenout a je třeba pro ně navrhnout opatření.

### 3.7.2 Pavučinový graf

Pro lepší přehlednost byla rizika zanesena do pavučinového grafu.



**Graf 2: Pavučinový graf projektu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na výše uvedeném pavučinovém grafu lze vidět, že zavedená opatření snížila hodnotu rizik. Implementace opatření by měla zamezit výraznému ovlivnění průběhu projektu. Je však nutné v průběhu projektu rizika stále monitorovat a v případě nalezení nových je okamžitě zahrnout do analýzy.

### 3.8 Časová analýza

Tato kapitola je zaměřena na časový plán projektu. Jednotlivé činnosti projektu byly převzaty z WBS analýzy. Posléze byla stanovena očekávaná doba trvání těchto jednotlivých činností, a to na základě metody PERT.

#### 3.8.1 Časový plán projektu

Obsahem následující kapitoly je časový plán projektu. Jedná se přehledný seznam činností, které je nutné v určitém termínu vykonat. Zároveň znázorňuje vazby mezi jednotlivými činnosti.

V následující tabulce lze vidět časový rámec pro fázi realizace projektu. Jedná se o přehled všech činností, jejich doby trvání, dále obsahuje datum zahájení a ukončení dané činnosti.

Termíny projektu jsou plánovány na základě metody PERT. Projekt je nový a jednotlivé činnosti nebyly v minulosti realizované, proto není jednoduché určit jednotlivé doby trvání činností. Protože doba trvání jednotlivých činností není známa, bylo přistoupeno k metodě PERT. Doba trvání je tak dána pouze s určitou mírou pravděpodobnosti.

Na základě metody PERT byly pro činnosti odhadnuty optimistické ( $a$ ), nejpravděpodobnější ( $m$ ) a pesimistické doby trvání ( $b$ ), viz následující tabulka.

**Tabulka 12: Časový plán projektu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Údaje o posloupnosti činností projektu				Trvání (dny)				Statističtí ukazatelé		Datum	
Činnost	Popis činnosti	i	j	a	b	m	Doba trvání	Rozptyl	Směrodatná odchylka	Zahájení	Dokončení
A	Sestavení týmu	-	B	1	2	1,5	1,5	0,0	0,2	1.7.2021	2.7.2021
B	Určení rolí	A	C	0,5	1,5	1	1,0	0,0	0,2	7.7.2021	7.7.2021
C	Kick-off meeting	B	D	0,2	1	0,5	0,5	0,0	0,1	8.7.2021	8.7.2021
D	Stanovení cíle	C	E, G	0,5	2	1	1,1	0,1	0,3	9.7.2021	12.7.2021
E	Stanovení rozpočtu	D	F, H	1	3	2	2,0	0,1	0,3	13.7.2021	14.7.2021
F	Stanovení harmonogramu	E	I	1	3	2	2,0	0,1	0,3	15.7.2021	16.7.2021
G	Analýza procesů ve společnosti	D	H	4	7	5	5,2	0,3	0,5	13.7.2021	20.7.2021
H	Návrh systému	G, E	CH	3	7	5	5,0	0,4	0,7	21.7.2021	27.7.2021
CH	Analýza specifických podmínek	H	I	2	4	2,5	2,7	0,1	0,3	28.7.2021	30.7.2021



I	Návrh smlouvy	F, CH	J	3	7	5	5,0	0,4	0,7	2.8.2021	6.8.2021
J	Schválení a podpis smlouvy	I	K	2	4	3	3,0	0,1	0,3	9.8.2021	11.8.2021
K	Záloha firemních dat	J	L, M	7	14	10	10,2	1,4	1,2	12.8.2021	26.8.2021
L	Příprava prostředí	K	N	5	10	7	7,2	0,7	0,8	27.8.2021	7.9.2021
M	Příprava PC	K	N	2	4	3	3,0	0,1	0,3	27.8.2021	31.8.2021
N	Instalace SW	L, M	O	0,5	1,5	1	1,0	0,0	0,2	8.9.2021	8.9.2021
O	Příprava databází	N	P	1,5	3,5	2	2,2	0,1	0,3	9.9.2021	13.9.2021
P	Programování úprav	O	Q, S	6	14	10	10,0	1,8	1,3	14.9.2021	27.9.2021
Q	Příprava dat k převodu	P	R	4	7	5	5,2	0,3	0,5	29.9.2021	6.10.2021
R	Testovací převod dat	Q	V, X	1	3	1,5	1,7	0,1	0,3	7.10.2021	8.10.2021
S	Uživatelská práva	P	T	0,2	1	0,5	0,5	0,0	0,1	29.9.2021	29.9.2021
T	Vytvoření uživatelské dokumentace	S	U	0,5	3	2	1,9	0,2	0,4	30.9.2021	1.10.2021

U	Školení uživatelů	T	V	2	4	3	3,0	0,1	0,3	4.10.2021	6.10.2021
V	Testování scénářů/systému uživateli	R, U	W	4	7	5	5,2	0,3	0,5	11.10.2021	18.10.2021
W	Odladění nedostatků	V	X	5	10	7	7,2	0,7	0,8	19.10.2021	29.10.2021
X	Migrace dat (úplný převod)	R, W	Y	6	10	8	8,0	0,4	0,7	1.11.2021	8.11.2021
Y	Spuštění systému	X	Z	1	3	2	2,0	0,1	0,3	9.11.2021	10.11.2021
Z	Zátěžové testy	Y	AA	2	5	3,5	3,5	0,3	0,5	11.11.2021	16.11.2021
AA	Odladění chyb/nedostatků	Z	AB	2	7	4	4,2	0,7	0,8	18.11.2021	25.11.2021
AB	Předání systému	AA	AC	0,5	1,5	1	1,0	0,0	0,2	26.11.2021	26.11.2021
AC	Vyčíslení nákladů	AB	AD	2	7	4	4,2	0,7	0,8	29.11.2021	3.11.2021
AD	Vyhodnocení změny	AC	-	3	7	5	5,0	0,4	0,7	6.12.2021	10.12.2021

Výše uvedená tabulka obsahuje vypočítané střední doby trvání, rozptyly a směrodatné odchylky. Střední doby trvání slouží jako vstup pro síťovou analýzu a Ganttův diagram, vytvořený za pomoci softwaru Microsoft Project.

Důležitou součástí časové analýzy je nalezení kritické cesty projektu. Jedná se o nejdelší dobu trvání projektu s nulovou časovou rezervou. Činnosti, které leží na této cestě se označují za kritické a v případě, že by došlo k jejich zpoždění, mělo by to za následek prodloužení trvání celého projektu. Proto je nezbytné, aby tyto činnosti byly kontrolovány a nedošlo k jejich zpoždění.

Následující tabulka obsahuje jednotlivé časové charakteristiky a časové rezervy, které byly získány za využití metody PERT.

**Tabulka 13: PERT analýza projektu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Údaje o posloupnosti činností projektu				Trvání (dny)				Termíny činností				Rezerva
Činnost	Popis činnosti	i	j	a	b	m	Doba trvání	ZM	KM	ZP	KP	RC
A	Sestavení týmu	-	B	1	2	1,5	1,5	0	1,5	0,0	1,5	0,0
B	Určení rolí	A	C	0,5	1,5	1	1,0	1,5	2,5	1,5	2,5	0,0
C	Kick-off meeting	B	D	0,2	1	0,5	0,5	2,5	3,0	2,5	3,0	0,0
D	Stanovení cíle	C	E, G	0,5	2	1	1,1	3,0	4,1	3,0	4,1	0,0
E	Stanovení rozpočtu	D	F, H	1	3	2	2,0	4,1	6,1	7,3	9,3	3,2
F	Stanovení harmonogramu	E	I	1	3	2	2,0	6,1	8,1	15,0	17,0	8,8
G	Analýza procesů ve společnosti	D	H	4	7	5	5,2	4,1	9,3	4,1	9,3	0,0
H	Návrh systému	G, E	CH	3	7	5	5,0	9,3	14,3	9,3	14,3	0,0
CH	Analýza specifických podmínek	H	I	2	4	2,5	2,7	14,3	17,0	14,3	17,0	0,0

I	Návrh smlouvy	F, CH	J	3	7	5	5,0	17,0	22,0	17,0	22,0	0,0
J	Schválení a podpis smlouvy	I	K	2	4	3	3,0	22,0	25,0	22,0	25,0	0,0
K	Záloha firemních dat	J	L, M	7	14	10	10,2	25,0	35,1	25,0	35,1	0,0
L	Příprava prostředí	K	N	5	10	7	7,2	35,1	42,3	35,1	42,3	0,0
M	Příprava PC	K	N	2	4	3	3,0	35,1	38,1	39,3	42,3	4,2
N	Instalace SW	L, M	O	0,5	1,5	1	1,0	42,3	43,3	42,3	43,3	0,0
O	Příprava databází	N	P	1,5	3,5	2	2,2	43,3	45,5	43,3	45,5	0,0
P	Programování úprav	O	Q, S	6	14	10	10,0	45,5	55,5	45,5	55,5	0,0
Q	Příprava dat k převodu	P	R	4	7	5	5,2	55,5	60,6	55,5	60,6	0,0
R	Testovací převod dat	Q	V, X	1	3	1,5	1,7	60,6	62,3	60,6	62,3	0,0
S	Uživatelská práva	P	T	0,2	1	0,5	0,5	55,5	56,0	56,8	57,4	1,4
T	Vytvoření uživatelské dokumentace	S	U	0,5	3	2	1,9	56,0	57,9	57,4	59,3	1,4

U	Školení uživatelů	T	V	2	4	3	3,0	57,9	60,9	59,3	62,3	1,4
V	Testování scénářů/systému uživateli	R, U	W	4	7	5	5,2	62,3	67,5	62,3	67,5	0,0
W	Odladění nedostatků	V	X	5	10	7	7,2	67,5	74,6	67,5	74,6	0,0
X	Migrace dat (úplný převod)	R, W	Y	6	10	8	8,0	74,6	82,6	74,6	82,6	0,0
Y	Spuštění systému	X	Z	1	3	2	2,0	82,6	84,6	82,6	84,6	0,0
Z	Zátěžové testy	Y	AA	2	5	3,5	3,5	84,6	88,1	84,6	88,1	0,0
AA	Odladění chyb/nedostatků	Z	AB	2	7	4	4,2	88,1	92,3	88,1	92,3	0,0
AB	Předání systému	AA	AC	0,5	1,5	1	1,0	92,3	93,3	92,3	93,3	0,0
AC	Vyčíslení nákladů	AB	AD	2	7	4	4,2	93,3	97,5	93,3	97,5	0,0
AD	Vyhodnocení změny	AC	-	3	7	5	5,0	97,5	102,5	97,5	102,5	0,0

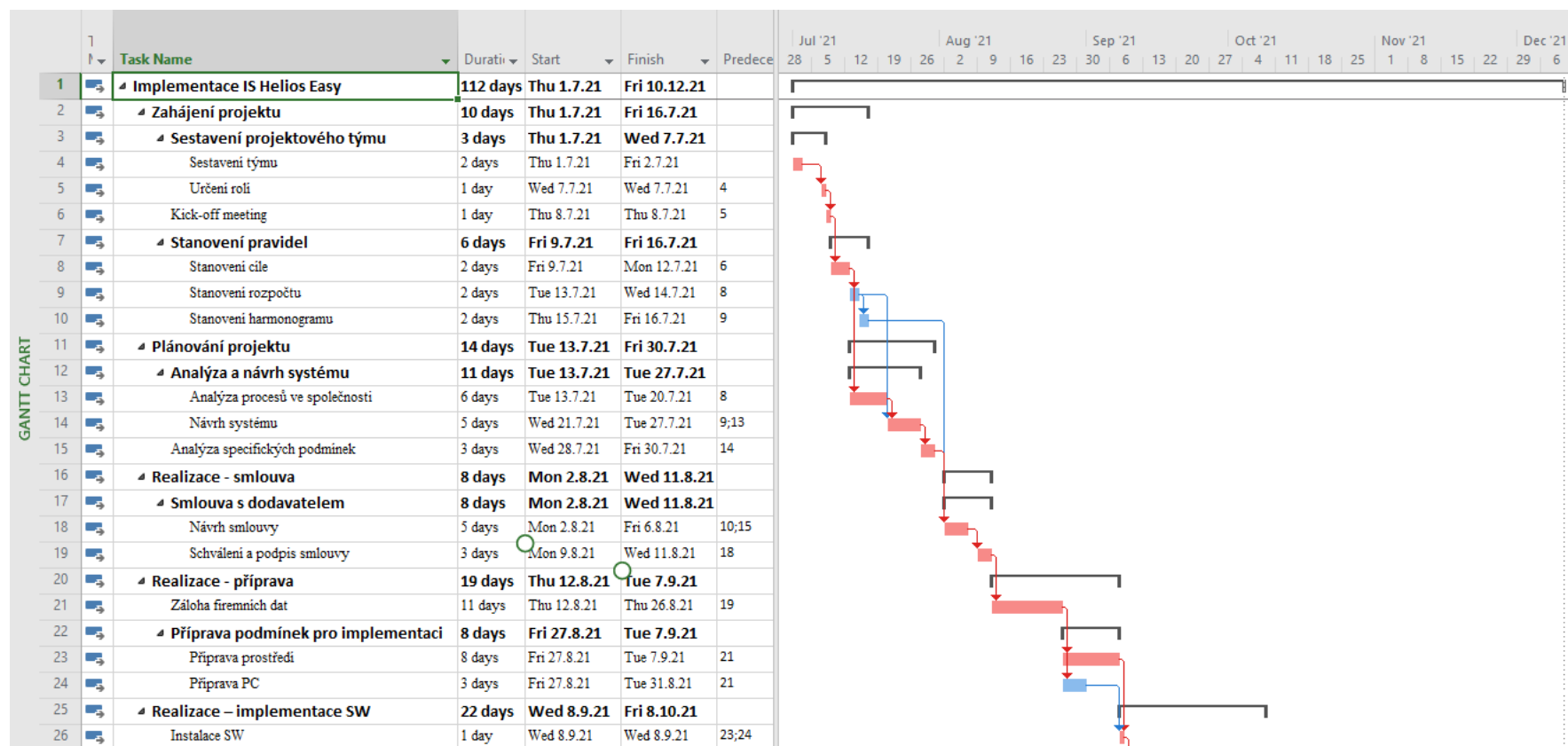
Plánovaný začátek zahájení projektu je stanoven na 1.7.2021 a datum ukončení na 10.12.2021. Plánované trvání projektu je 5 měsíců a 10 dní. Po odečtení víkendů a státních svátků tak projekt může trvat 112 dní. Jeden pracovní den představuje 8 hodin, kdy pracovní doba je nastavena od 8:00 do 17:00, hodinová obědová přestávka je nastavena od 12:00 do 13:00.

Dle výše uvedené tabulky lze vidět, že projekt lze dokončit za 102,5 dne.

Zaměstnanci, kteří jsou členy projektového týmu, jsou rovněž zodpovědní za běžný chod firmy. S touto skutečností bylo počítáno při plánování projektu.

### **3.9 Ganttův diagram**

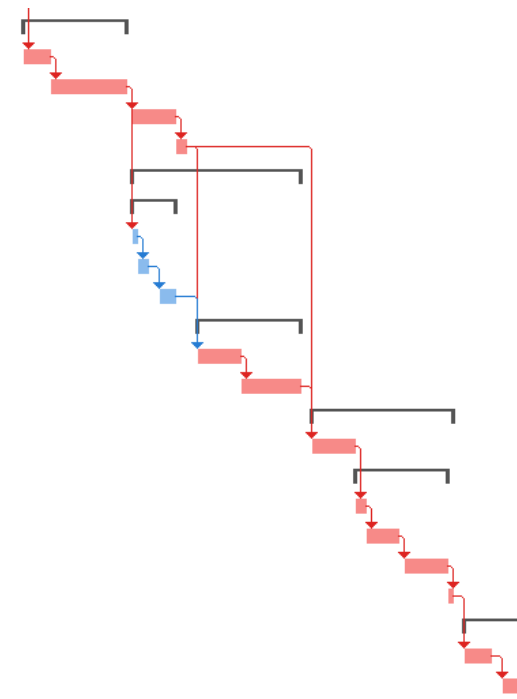
Ganttův diagram se využívá pro grafické znázornění posloupnosti jednotlivých činností projektu v čase. Na níže uvedeném obrázku je znázorněn Ganttův diagram, který byl vytvořen na základě WBS. Kritickou cestu projektu znázorňují červeně zbarvené činnosti. Tato cesta představuje nejdelší možnou cestu projektu.



Obrázek 18: Ganttův diagram – 1. část  
(Zdroj: Vlastní zpracování)



27	➡	▢ Příprava systému	13 days	Thu 9.9.21	Mon 27.9.21	
28	➡	Příprava databázi	3 days	Thu 9.9.21	Mon 13.9.21	26
29	➡	Programování úprav	10 days	Tue 14.9.21	Mon 27.9.21	28
30	➡	Příprava dat k převodu	6 days	Wed 29.9.21	Wed 6.10.21	29
31	➡	Testovací převod dat	2 days	Thu 7.10.21	Fri 8.10.21	30
32	➡	▢ Realizace - uživatelé	22 days	Wed 29.9.21	Fri 29.10.21	
33	➡	▢ Uživatelé	6 days	Wed 29.9.21	Wed 6.10.21	
34	➡	Uživatelská práva	1 day	Wed 29.9.21	Wed 29.9.21	29
35	➡	Vytvoření uživatelské dokumentace	2 days	Thu 30.9.21	Fri 1.10.21	34
36	➡	Školení uživatelů	3 days	Mon 4.10.21	Wed 6.10.21	35
37	➡	▢ Testování	14 days	Mon 11.10.21	Fri 29.10.21	
38	➡	Testování scénářů/systému uživateli	6 days	Mon 11.10.21	Mon 18.10.21	31;36
39	➡	Odladění nedostatků	8 days	Tue 19.10.21	Fri 29.10.21	38
40	➡	▢ Realizace – nasazení a spuštění	19 days	Mon 1.11.21	Fri 26.11.21	
41	➡	Migrace dat (úplný převod)	6 days	Mon 1.11.21	Mon 8.11.21	31;39
42	➡	▢ Přečod na nový systém	12 days	Tue 9.11.21	Thu 25.11.21	
43	➡	Spuštění systému	2 days	Tue 9.11.21	Wed 10.11.21	41
44	➡	Zátěžové testy	4 days	Thu 11.11.21	Tue 16.11.21	43
45	➡	Odladění chyb/nedostatků	6 days	Thu 18.11.21	Thu 25.11.21	44
46	➡	Předání systému	1 day	Fri 26.11.21	Fri 26.11.21	45
47	➡	▢ Ukončení projektu	10 days	Mon 29.11.21	Fri 10.12.21	
48	➡	Výčíslení nákladů	5 days	Mon 29.11.21	Fri 3.12.21	46
49	➡	Výhodnocení změny	5 days	Mon 6.12.21	Fri 10.12.21	48



Obrázek 19: Ganttův diagram – 2. část  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pro přehlednost byly doby trvání zaokrouhleny na celé dny směrem nahoru. Tato úprava nijak neovlivní celkovou délku trvání, jelikož je počítáno s tím, že navazující činnost bude začínat vždy až následující den po ukončení předešlé činnosti.

### 3.10 Rozpočet projektu

Tato kapitola je věnována nákladům, které souvisejí s celým projektem.

Nasazení systému sebou nese i jednu velkou nevýhodou, a to ve formě pořizovacích nákladů na systém a roční platby pro podporu/údržbu. V následující tabulce lze vidět ceník systému, který je dostupný na stránkách společnosti.

**Tabulka 14: HELIOS Easy Komplet – ceník**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (22))

Balíček HELIOS Easy Komplet	Cena balíčku	Cena roční podpory
1 uživatel	29 900 Kč	6 600 Kč
3 uživatelé	46 900 Kč	10 200 Kč
5 uživatelů	57 900 Kč	12 800 Kč
Každý další uživatel	25 600 Kč	5 600 Kč

Společnost dále nabízí placené služby pro školení uživatelů.

**Tabulka 15: HELIOS Easy – ceník školení**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (22))

Typ	Doba trvání školení	Cena
Základní ovládání systému	4 hod	5 000 Kč
Nabídky, objednávky	6 hod	7 500 Kč
Sklad	4 hod	5 000 Kč
Ekonomika	6 hod	7 500 Kč
Pokladna a banka	6 hod	7 500 Kč
Majetek	6 hod	7 500 Kč
Fakturace	4 hod	5 000 Kč

Mzdy	8 hod	10 000 Kč
CRM	4 hod	5 000 Kč

Celkové náklady se odvíjejí od počtu balíčků, které budou zakoupeny a typů školení, které budou zvoleny.

Prvotní náklady se budou také týkat hardwarového a softwarového vybavení. Dále pak je nutné počítat s náklady na implementaci, zaškolení pracovníků a úpravu/převod současných databází.

**Tabulka 16: Jednorázové náklady na implementaci projektu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle (23) (22))

Položka	Částka
<i>Software</i>	
Balíček Helios Easy (8 uživatelů)	134 700 Kč
Modul – Pokladní prodej	11 200 Kč
<i>Mzdové náklady vč. odvodů</i>	
IT specialista	30 000 Kč
Ostatní mzdové náklady	35 000 Kč
<i>Ostatní</i>	
Převod dat	6 000 Kč
Školení	47 500 Kč
Hardware	3 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>267 400 Kč</b>
Finanční rezerva 5 %	13 370 Kč
<b>Celkem vč. rezervy</b>	<b>280 770 Kč</b>

Do projektu jsou zahrnuty mzdy členů projektového týmu v závislosti na množství odpracovaných hodin a hodinové sazbě jednotlivých zaměstnanců.

Nelze opomenout náklady ve formě každoročních plateb z důvodu servisu systému.

**Tabulka 17: Pravidelné roční náklady**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (23) (22))

Položka	Částka
Balíček Helios Easy – podpora	40 600 Kč

Rozpočet projektu se může v průběhu projektu měnit, ať už klesat i růst, v závislosti na aktuální situaci trhu, pořizovací ceně od dodavatele, mzdových nákladech, rizikových faktorech apod.

### **3.11 Přínosy návrhů řešení**

Tato kapitola je věnována zhodnocení přínosů návrhu projektu, jehož smyslem je naplnění definovaných záměrů a cíle implementace nového informačního systému.

Návrh projektu je podkladem pro bezproblémové a úspěšné dokončení projektu pro společnosti XX. Návrh projektu lze vnímat jako komplexní plán pro realizační fázi projektu. Tento plán obsahuje veškeré důležité informace jako jsou milníky projektu, analýza rizik, logický rámec, časová a finanční analýza.

Samotný cíl je sice kritériem pro zhodnocení, zda byl projekt úspěšný, avšak o přínosech, které z jeho uskutečnění plynou, nic nevypovídá. Proto je kromě projektového cíle nutné definovat i záměry, které odpovídají na otázku proč je daný projekt realizován. Jednotlivé záměry tak definují přínosy neboli to, k čemu projekt přispívá.

Dílčí přínosy jsou popsány níže.

#### **Efektivní zpracování dat**

Zavedení informačního systému představuje pro společnost XX výrazné zlepšení téměř ve všech podnikových částech.

Díky novému informačnímu systému bude společnost moci jednodušeji a efektivněji pracovat v těchto částech:

- monitoring skladových zásob v jednotlivých pobočkách;
- efektivnější řízení skladové zásoby;
- efektivnější řízení cash-flow společnosti v reálném čase;
- vyšší integrace všech částí podniku vč. účetnictví;
- marketing na stávající zákazníky a případně i na nové;
- možnost zavedení automatizovaného e-shopu do budoucna.

#### **Jednoduchý přístup k informacím, propojení dat v rámci poboček**

Systém jako takový komunikuje se serverem, kde se vzájemně synchronizují data z několika poboček. Díky tomu je možné v reálném čase sledovat pohyb skladových zásob, účetních jednotek a také cash-flow.

Vyšší informovanost o tom, co se ve společnosti děje, pak lze využít například v plánování, kdy lze pro určitá období naskladnit více žádaného zboží a maximalizovat tak tržby, a tedy i zisk.

### **Omezení přístupu pro uživatele**

Nový informační systém má nadefinovaná různá oprávnění pro různé uživatele tak, aby nedocházelo k únikům dat, které by tak mohli následně poškodit společnost.

Dalším pozitivem je přehlednost systému, který je čistší a přehlednější, díky tomu že nezobrazuje moduly systému, které nejsou pro daného člověka určeny.

### **Spokojenost zaměstnanců**

Nový systém umožní efektivnější práci s informačním systémem. Díky tomu, že dojde k implementaci komplexního systému, budou mít zaměstnanci přístup ke všem datům v rámci jednoho prostředí. Veškerá data budou snadněji dohledatelná díky propojené agendě (pokladna, sklad).

Nový systém usnadní práci skladníkům, kteří díky možnosti evidence zboží za pomoci čárových čteček kódů či výrobních čísel dokážou zboží rychleji naskladnit.

## ZÁVĚR

Informační systémy jsou v dnešní době již nedílnou součástí podnikání. Existuje velké množství společností, které nabízejí své systémy v mnohých variantách dle potřeb zákazníka. Vedle systémů určených pro výrobu existují také systémy pro sektor služeb či živnostníky. Pomocí systémů lze řídit výrobu, lidské zdroje či finance. Kromě samotného výběru je důležitá především správná implementace systému do společnosti. K tomu, aby byl projekt úspěšný, v tomto případě implementace systému, se v praxi využívají metody projektového řízení.

Cílem diplomové práce bylo využití teoretických znalostí, nástrojů a metod projektového managementu za účelem zpracování plánu projektu pro implementaci informačního systému ve zvolené společnosti.

První část práce je věnována uvedení do problematiky projektového managementu. Je zde pracováno s pojmy jako životní cyklus projektu, cíl projektu, logický rámec, WBS, časová analýza a analýza rizik aj. Tato část je stěžejní pro návrhovou část.

Na tuto část navazuje analýza současného stavu vybrané společnosti. Tato analýza je nejprve zaměřena na představení společnosti XX, její předmět podnikání a organizační strukturu. K analýze společnosti byly využity metody SLEPTE, model 7S a Porterův model konkurenčních sil, jejichž výstup sloužil pro vytvoření SWOT analýzy. Kromě samotné analýzy společnosti byla věnována pozornost analýze současnému stavu informačního systému. Jelikož současný systém je pro potřeby firmy nedostatečný, došla společnost k závěru, že je zapotřebí implementovat do společnosti nový komplexní systém. Poslední část této kapitoly je věnována popisu vybraného informačního systému, jehož plán pro implementaci je součástí návrhové části.

Poslední část práce je věnována návrhu projektového plánu, který má společnosti zajistit úspěšnou implementaci nového informačního systému s ohledem na možná rizika.

Tato část byla sestavena na základě metod projektového řízení. Bylo využito logického rámce, sestavení identifikační listiny projektu a metody WBS pro sestavení podrobného přehledu činností. V rámci RACI matice byly jednotlivým činnostem přiřazeny odpovědné osoby, které budou zodpovídat jejich realizaci.

Pro sestavení časového plánu bylo využito metody PERT. Pro lepší přehled a znázornění posloupnosti činností byl sestaven Ganttův diagram, za pomoci softwarového nástroje Microsoft Project.

Důležitou část projektu tvoří analýza rizik, která byla vytvořena za pomoci skórovací metody, definující hrozby, scénáře a návrhy na opatření, a to za účelem snížení hodnot jednotlivých rizik. Poslední částí práce bylo stanovení rozpočtu na daný projekt, kdy celkové náklady na projekt byly stanoveny ve výši 280 770 Kč.

Společnost XX díky této práci získala podklad pro zavedení informačního systému do společnosti. Pokud by se tedy společnost rozhodla pro implementaci a postupovala dle toho plánu, lze předpokládat, že by nový IS byl úspěšně implementován, což by znamenalo dosažení stanoveného cíle.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.
- (2) SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0075-0.
- (3) DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.
- (4) NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. Poradce. ISBN 80-247-0392-0.
- (5) DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4631-9.
- (6) JEŽKOVÁ, Zuzana. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013. ISBN 978-80-905297-1-7.
- (7) 5.2. Analýza trendů v prostředí - SLEPT analýza. *Domů - E-learningový portál strategického řízení* [online]. Brno: MENDELU [cit. 2021- 04-16]. Dostupné z: <http://strategy4smes.mendelu.cz/detail-clanku/5-2>
- (8) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- (9) DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
- (10) STEPANOV, Andrew. Microsoft Project Tutorial for Beginners. *Online Gantt Chart Software for Project Planning / GanttPRO* [online]. Minsk: GanttPRO, 2021 [cit.

- 2021-05-02]. Dostupné z: <https://blog.ganttpro.com/en/microsoft-project-ms-tutorial/#What-is-Microsoft-Project>
- (11) KEUP, Megan. What Is Microsoft Project? Uses, Features and Pricing. *Project Management Software - ProjectManager.com* [online]. Austin: ProjectManager.com, Inc., 2021 [cit. 2021-05-02]. Dostupné z: <https://www.projectmanager.com/blog/what-is-microsoft-project>
  - (12) ŠTEFÁNEK, Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2835-0.
  - (13) KOMZÁK, Tomáš. *Řízení IT projektů pro úplné začátečníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2013. Pro úplné začátečníky. ISBN 978-80-251-3791-8.
  - (14) NOVÁK, P. (2021): Majitel společnosti. Telefonická komunikace.
  - (15) BLAŽEK, Josef. *Zákony důležité pro OSVČ. Jak založit s.r.o. a podnikat* [online]. Praha: Profi-kancelář Praha s.r.o., 2021 [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: <https://www.jak-zalozit-sro-a-podnikat.cz/clanky/zakony-dulezite-pro-osvc/>
  - (16) *Zákony a zákoníky. Aktuální znění nejdůležitějších zákonů. Kurzy měn, akcie, komodity, zákony, zaměstnání - Kurzy.cz / Kurzy.cz* [online]. Praha: Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o., 2021 [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zakony/>
  - (17) Inflace - druhy, definice, tabulky. In: *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. Český statistický úřad [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)
  - (18) Tvorba a užití HDP - 4. čtvrtletí 2020. *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2020>
  - (19) AboutUs | E-shop YY a.s. *YY.cz* [online]. Praha: Autokelly.cz [cit. 2021-04-16]. Dostupné z: <https://www.YY.cz/page/AboutUs>

- (20) O nás. *ZZ - prodej náhradních dílů pro značku Škoda* [online]. Česká Lípa: [www.autovespa.cz](http://www.autovespa.cz), 2021 [cit. 2021-04-16]. Dostupné z: [www.zz.cz/index.php/o-nas](http://www.zz.cz/index.php/o-nas)
- (21) Vše co potřebujete | HELIOS.eu. *HELIOS – podnikový informační systém, ekonomický a účetní software, systém pro veřejnou správu* [online]. Praha: Asseco Solutions, 2020 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: <https://products.helios.eu/helios-easy-vse-co-potrebuje/>
- (22) HELIOS Easy Komplet. *HELIOS – podnikový informační systém, ekonomický a účetní software, systém pro veřejnou správu* [online]. Praha: Asseco Solutions, 2021 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: <https://www.helios.eu/produkty/helios-easy/balicky-helios-easy/helios-easy-komplet/>
- (23) Ceník HELIOS Easy. *HELIOS – podnikový informační systém, ekonomický a účetní software, systém pro veřejnou správu* [online]. Praha: Asseco Solutions, 2021 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: [https://www.helioeasy.cz/underwood/download/files/cenik\\_helios\\_easy\\_licence.pdf](https://www.helioeasy.cz/underwood/download/files/cenik_helios_easy_licence.pdf)

## SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Projekt – změna z počátečního stavu do stavu cílového .....	15
Obrázek 2: Trojimperativ.....	17
Obrázek 3: Schéma časové souvislosti dokumentů .....	20
Obrázek 4: Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí .....	23
Obrázek 5: Model 7S .....	24
Obrázek 6: SWOT analýza .....	25
Obrázek 7: Horizontální logika logického rámce .....	32
Obrázek 8: Identifikační listina – širší pojetí.....	35
Obrázek 9: Šablona WBS .....	38
Obrázek 10: Popis pracovního balíku – vzor.....	39
Obrázek 11: Vzorek RACI matice.....	40
Obrázek 12: Metoda CPM – popis jednotlivých polí uzlu .....	42
Obrázek 13: Ganttův diagram.....	43
Obrázek 14: Mapa rizik – rozdělení do kvadrantů .....	46
Obrázek 15: Organizační struktura společnosti XX .....	51
Obrázek 16: Moduly HELIOS systému.....	64
Obrázek 17: WBS projektu – grafické zpracování .....	77
Obrázek 18: Ganttův diagram – 1. část.....	104
Obrázek 19: Ganttův diagram – 2. část.....	105

## SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1: Dokumenty/nástroje spojené s životním cyklem projektu .....	19
Tabulka 2: Logický rámec .....	29
Tabulka 3: Identifikační listina – užší pojetí .....	36
Tabulka 4: SWOT analýza.....	60
Tabulka 5: Logický rámec projektu.....	67
Tabulka 6: Identifikační listina projektu.....	72
Tabulka 7: WBS projektu .....	74
Tabulka 8: RACI matice – legenda.....	79
Tabulka 9: RACI matice projektu.....	79
Tabulka 12: Analýza rizik projektu .....	82
Tabulka 13: Kvantifikace rizik, návrh na opatření .....	85
Tabulka 10: Časový plán projektu .....	96
Tabulka 11: PERT analýza projektu.....	100
Tabulka 14: HELIOS Easy Komplet – ceník.....	106
Tabulka 15: HELIOS Easy – ceník školení .....	106
Tabulka 16: Jednorázové náklady na implementaci projektu.....	107
Tabulka 17: Pravidelné roční náklady .....	108

## **SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ**

Graf 1: Mapa rizik projektu před zavedením opatření.....	92
Graf 2: Pavučinový graf projektu .....	94

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

IPMA	International Project Management Association
ILP	Identifikační listina projektu
OOU	Objektivně ověřitelné ukazatele
IS	Informační systém
WBS	Hierarchická struktura prací